

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÖRGÜTSEL SESSİZLİK**  
**İLİŞKİSİNDE GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Erdoğan KORKMAZ**

**Balıkesir, 2017**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
İLİŞKİSİNDE GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Erdoğan KORKMAZ**




**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**Balıkesir, 2017**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

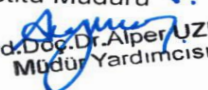
TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201512549009 numaralı Erdoğan KORKMAZ'ın hazırladığı "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi" konulu Yüksek Lisans tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 15.09.2017 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Tamer BOLAT   
Üye (Danışman) : Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN   
Üye : Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ 

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

25.09.2017

Enstitü Müdürü 

Yrd. Doç. Dr. Alper UZUN  
Müdür Yardımcısı

## ÖNSÖZ

Günümüzde ticari sınırların ortadan kalkması, çevresel etkenlerin hızla değişmesi, tüketicilerin bilinçli hale gelmesi ve tüketim alışkanlıklarının değişmesiyle birlikte rekabette önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Bu gelişim süreci, sürdürülebilir başarı hedefleyen örgütlerin, işgücünün değerini anlamasına neden olmuştur. Rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedefleyen örgütler, bu alana önemli bütçe ayırarak, sahip oldukları işgücünden en üst düzeyde yararlanabilmeyi ve işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmayı amaçlamaktadırlar.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için, örgüt içinde yeni fikir ve görüşlerin dile getirilebildiği rahat bir iş ortamının da sağlanması gerekmektedir. Bu durumun tersine; işgörenlerin, yöneticilerinin tepkisinden korktukları için bilerek görüşlerini açıklamamaları, örgütün zarar görmesine neden olmaktadır. İşgörenlerin sessiz kalma davranışı göstermeleri, onların örgütlerine bağlılıklarından dolayı bu davranışı sergilediklerini düşündürse de; bu durumun örgütlerde yerleşik bir davranış olması, örgütleri pek çok yönden olumsuz etkilemektedir.

İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırmak ve fikirlerini açıkça dile getirmelerini sağlayabilmek için, bu olumlu davranışları destekleyen bir örgütsel kültürün oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel kültür, örgütlerin faaliyet gösterdiği toplumsal çevreden etkilenmektedir. Bir toplumdaki güç mesafesinin yüksek ya da düşük olması, o toplumdaki örgütlerin kültürlerini ve dolayısıyla işgörenlerin örgüte bağlılık ve örgütteki sessizlik durumlarını şekillendirmektedir.

Bu çerçevede araştırmamızın amacı, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisini araştırmaktır. Bu amaçla gerçekleştirdiğim çalışmada, zaman mefhumu gözetmeden, tezimin bütününde ilgisini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e, tez konumun belirlenmesinde büyük katkısı olan ve özellikle araştırma sürecinde değerli görüşlerinden faydalandığım Sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmam sürecinde yardım ve desteklerini esirgemeyen Araştırma Görevlileri sayın Oğuzhan KİNTER'e ve Sayın Yahya KATI' ya; Recep KIRBOĞA'ya; anketlerin dağıtımında ve doldurulmasında önemli katkıları olan kurum yöneticilerine ve çalışanlarına; manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim annem, babam, kayınvalidem ve kardeşlerime teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca eğitimim boyunca ihmal ettiğim, verdiğim zahmetlere sabırla katlanan, maddi ve manevi desteğini s¼rekli yanımda hissettiğim eğim ¼zlem KORKMAZ' a; doğmasıyla hayatımıza renk ve neğe katan, bu s¼reçte bazen babalık görevimden mahrum bırakmak zorunda kaldığım kızım Eylül KORKMAZ' a sonsuz teđeekk¼rlerimi ve Ő¼kranlarımı sunuyorum.

Balıkesir, 2017

Erdoğan KORKMAZ

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİNDE GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

KORKMAZ, Erdoğan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

2017, 102 Sayfa

Bu çalışmanın amacı; güç mesafesinin, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Çalışmanın örneklemini, Balıkesir’de sağlık sektöründe hizmet veren kamu örgütleri oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda 403 anket analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda; örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinde, güç mesafesinin ( $B= -0,118$ ,  $p < 0,05$ ) düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, güç mesafesi.

## **ABSTRACT**

### **THE MODERATOR EFFECT OF POWER DISTANCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL SILENCE**

**KORKMAZ, Erdoğan**

**Master Thesis, Department of Business Administration,**

**Adviser: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**2017, 102 pages**

The aim of this study is to investigate whether there is a significant effect of the organizational commitment and power distance on the organizational silence. The sample of the study is the public organizations serving in the health sector in Balıkesir. The data were collected via questionnaires. In this context, 403 questionnaires were analyzed. In the result of the study, the moderator effect of power distance ( $B=-0,118$ ,  $p<0,05$ ) has been determined on organizational commitment and organizational silence relationship.

**Key Words:** Organizational commitment, organizational silence, power distance.

# İTHAF

*Sevgili Eşim Özlem ve Biricik Kızım Eylül'e...*



# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İTHAF.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.6. Tanımlar.....	3
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	6
2.1.Örgütsel Bağlılık.....	6
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Anlamı ve Önemi.....	6
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci.....	9
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	11
2.1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	12
2.1.3.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	13
2.1.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	14
2.1.3.1.3. Kanter'in Yaklaşımı .....	14
2.1.3.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	15
2.1.3.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	15
2.1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	16
2.1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	17
2.1.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	18

2.1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları.....	18
2.1.3.4. Diğer Yaklaşımlar.....	18
2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	19
2.1.4.1. Duygusal Bağlılık.....	19
2.1.4.2. Devam Bağlılığı.....	21
2.1.4.3. Normatif Bağlılık.....	22
2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri .....	23
2.1.5.1. Bireysel Öncüller.....	24
2.1.5.2. Örgütsel Öncüller.....	25
2.1.5.3. Örgüt Dışı Öncüller.....	27
2.1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	27
2.1.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	28
2.1.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	28
2.1.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	28
2.2. Örgütsel Sessizlik.....	30
2.2.1. Örgütsel Sessizliğin Anlamı ve Önemi.....	30
2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi.....	32
2.2.3. Örgütsel Sessizliğe Temel Oluşturan Sosyal Psikoloji Kuramları.....	35
2.2.3.1. Fayda - Maliyet Analizi Kuramı.....	35
2.2.3.2. Beklenti Kuramı.....	36
2.2.3.3. Kendine Uyarılma Kuramı.....	36
2.2.3.4. Sessizlik Sarmalı Kuramı.....	37
2.2.4. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	38
2.2.4.1. Kabullenici Sessizlik.....	38
2.2.4.2. Savunmacı Sessizlik.....	39
2.2.4.3. Prososyal Sessizlik.....	39
2.2.5. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri.....	40
2.2.5.1. İşgörenlerin Boyun Eğmesi.....	41
2.2.5.2. Sağır Kulak Sendromu.....	41
2.2.5.3. Edilginlik ve Razi Olma.....	41
2.2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	41

2.2.6. Örgütsel Sessizliğin Öncülleri .....	42
2.2.6.1. Bireysel Öncüller.....	42
2.2.6.2. Örgütsel Öncüller.....	43
2.2.6.3. Yönetmel Öncüller .....	44
2.2.6.4. Ulusal Kültür.....	45
2.2.6.5. Diğer Öncüller.....	45
2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	46
2.2.7.1. Bireysel Açından Sonuçlar.....	46
2.2.7.2. Örgütsel Açından Sonuçlar.....	47
2.3. Bir Örgüt Kültürü Boyutu Olarak Güç Mesafesi Kavramı.....	49
2.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi.....	49
2.3.2. Ulusal Kültür ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	52
2.3.3. Örgüt Kültürü Boyutları.....	53
2.3.3.1. Güç Mesafesi.....	53
2.3.3.2. Erillik-Dışılık.....	56
2.3.3.3. Belirsizlikten Kaçınma.....	57
2.3.3.4. Bireycilik-Toplulukçuluk.....	58
2.3.3.5. Uzun-Kısa Dönem Odaklılık.....	60
2.3.3.6. Heveslilik-Kısıtlılık.....	61
2.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi.....	62
2.5. Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi.....	65
2.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi.....	67
3.YÖNTEM.....	69
3.1. Araştırmanın Modeli .....	69
3.2. Evren ve Örneklem.....	69
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	70
3.4. Verilerin Analizi.....	70
4. BULGULAR ve YORUMLAR.....	71
4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	71
4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	71

4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	75
4.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	77
4.4.1. Örgütsel Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	77
4.4.2. Duygusal Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
4.4.3. Normatif Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
4.4.4. Devam Bağlılığı, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	83
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	86
5.1. Sonuç.....	86
5.2. Öneriler.....	87
KAYNAKÇA.....	89
EKLER.....	99
EK 1. Anket Formu.....	99

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tanımlar...	7
Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci .....	10
Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri.....	23
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları.....	29
Tablo 5. Örgütsel Sessizlik Tanımları .....	32
Tablo 6. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişim Süreci .....	34
Tablo 7. Sessizlik Türleri ve Özellikleri.....	40
Tablo 8. Örgüt Kültürü Tanımları.....	51
Tablo 9. Güç Mesafesi Seviyesinin Özellikleri.....	55
Tablo 10. Erillik-Dişilik Seviyesi Özellikleri.....	56
Tablo 11. Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi Özellikleri.....	57
Tablo 12. Bireycilik-Toplulukçuluk Özellikleri.....	59
Tablo 13. Uzun Dönem/Kısa Dönem Odaklılık Özellikleri.....	60
Tablo 14. Heveslilik ve Kısıtlılık Özellikleri.....	62
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	73
Tablo 16.Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	74
Tablo 17. Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	75
Tablo 18. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 19. Örgütsel Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkinine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 20. Duygusal Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkinine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 21. Normatif Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkinine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 22. Devam Bağlılığı, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkinine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 23. Hipotez Sonuçları.....	85

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	12
Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	13
Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	16
Şekil 4. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	22
Şekil 5. Sessizlik Sarmalı .....	38
Şekil 6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları .....	48
Şekil 7. Simgesel Model .....	69
Şekil 8. Örgütsel Bağlılık ve Güç Mesafesi Etkileşiminin Örgütsel Sessizliğe Etkisinin Eğim Grafiği.....	79

## KISALTMALAR LİSTESİ

**ÖB** : Örgütsel Bağlılık

**DB** : Duygusal Bağlılık

**NB** : Normatif Bağlılık

**DVB**: Devam Bağlılığı

**ÖS**: Örgütsel Sessizlik

**KS** : Kabullenici Sessizlik

**SS**: Savunmacı Sessizlik

**PS** : Prososyal Sessizlik

**GM**: Güç Mesafesi

**TGM**: Toplumsal Güç Mesafesi

**ÖGM**: Örgütsel Güç Mesafesi

**Akt**: Aktaran

**Vd**: Ve diğerleri

**Vb** : Ve benzeri

**Tdk**: Türk Dil Kurumu

**Değ.** : Değişkenler

**Ort.** : Ortalama

# 1. GİRİŞ

## 1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Günümüzde artan rekabet ve küreselleşme, örgütleri en önemli varlıkları olan işgörenlerine daha fazla önem vermeye ve onlardan daha fazla yararlanmaya yöneltmektedir. Bu nedenle, işgörenlerin örgütlerine bağlılık duymalarını sağlamak, öte yandan onların fikir ve düşüncelerini özgür bir şekilde dile getirmelerini sağlayan bir ortam oluşturmak, günümüzde örgütler için bir gereklilik haline gelmiştir.

Örgütsel bağlılık genel olarak, bir işgörenin örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve onları benimsemesini; örgütün çıkarı için çaba göstermesini ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesini ifade etmektedir (Meyer vd.' den akt. Seymen, 2008: 135). Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, örgüt için daha çok çaba gösterip, örgüte katılımları daha yüksek olmakta ve böylece işgörenler, örgüt yararına daha fazla çözüme yönelik düşünceler üretmektedirler. Örgütsel sessizlik ise; işgörenlerin, örgütü ilgilendiren olası ve/veya mevcut sorunlarla ilgili düşüncelerini kasıtlı olarak dile getirmeme durumudur (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364). Sessizliğin yaygın olması, hem işgören hem de örgüt açısından bir çok olumsuz duruma neden olmakta ve sonuç olarak örgütlerde verimlilik ve performans düşmektedir. Bu nedenle, işgörenlerin örgütlerine bağlı olmaları kadar, sahip oldukları bilgileri ve düşünsel katkıları özgür bir biçimde paylaşmaları da örgütler için oldukça önemlidir.

Örgütlerin, rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için dikkate almaları gereken bir diğer faktör de kültürdür. Bir toplumun kültürü, o toplumda faaliyet gösteren örgütlerdeki davranış biçimlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bakımdan, bir ulusal kültür boyutu olan ve bir toplumdaki gücün eşit olmayan dağılımını onaylama derecesi, olarak tanımlanan güç mesafesi (Hofstede, 2011: 9), örgütsel davranış biçimlerinden, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliği önemli ölçüde etkilemektedir. Güç mesafesinin yüksek veya düşük olduğu örgütlerde, işgörenlerin örgüte bağlılıkları ve sessizlik düzeylerinin farklı olabileceği öngörülmektedir. Bu etki veya ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek, çalışmanın problemini oluşturmaktadır.



## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, örgütlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisini incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki var mıdır?
- Güç mesafesi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
- Güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki var mıdır?
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinde, güç mesafesinin düzenleyici bir etkisi var mıdır?

## 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir:

- Ulusal kültür boyutları ve örgütsel davranış biçimleri ilişkisinin yazında incelenen güncel bir konu olması ve giderek önem kazanması;
- Yazında örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olması;
- Yazında örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisine güç mesafesinin etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamış olması.

## 1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

- Araştırmadaki değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu varsayılmıştır.
- Ankete katılanların, anket formunu doğru ve samimi biçimde doldurdukları varsayılmıştır.
- Anket formlarında verilen cevaplar için, ifadelerin doğru anlaşıldığı varsayılmıştır.
- Anket formlarında bulunan ifadelerin, araştırmanın amacı ile ilgili olduğu ve hipotezleri sınavabilecek seviyede olduğu varsayılmıştır.

## 1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur:

- Araştırmanın kapsamı, Balıkesir ilindeki kamu sağlık sektörü çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.
- Araştırmada ele alınan değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarıyla sınırlıdır.
- Anket formlarını dolduran işgörenlerin, görev esnasında yeterli zaman ayıramamaları ve ifadeler üzerinde fazla düşünmemeleri, doğru sonuçlar elde edilmesini etkilemektedir.
- Anket formlarını dolduran işgörenlerin çeşitli endişeler nedeniyle örgütü veya kendilerini korumak için durumu aslından farklı gösteren cevaplar vermesi olasıdır.
- Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

## 1.6. TANIMLAR

**Örgütsel bağlılık:** Bir işgörenin örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve onları benimsemesini; örgütün çıkarı için çaba göstermesini ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesidir (Meyer vd., 1984' ten akt. Seymen, 2008: 135).

**Duygusal bağlılık:** İşgörenlerin örgütün değer ve amaçlarına yönelik geliştirmiş olduğu güçlü ve olumlu tutumlardır (Allen ve Meyer, 1990: 1-18).

**Devam bağlılığı:** İşgörenin çalıştığı örgütten ayrılması halinde ortaya çıkacak maliyetleri veya iş seçeneklerinin azlığını düşünerek, zorunluluktan dolayı örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1990:1-18).

**Normatif bağlılık:** İşgörenin görev ve sorumluluk gibi duygularından dolayı örgütte kalmayı kendisi için ahlaki bir zorunluluk olarak görmesidir (Allen ve Meyer, 1990: 1-18).

**Örgütsel adalet:** Doğruluğun ve hakkaniyet ilkelerinin örgüt içerisinde herkese eşit şekilde uygulandığı yönündeki algıdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 7).

**Rol belirsizliği:** Rol belirsizliği, işgörenin işiyle ilgili kendisinden ne beklendiğinin açık ve net olmadığı durumdur (Rizzo vd., 1970' den akt. Çetinkaya, 2016: 78).

**Rol çatışması:** İşgörenin örgütte algılamış olduğu rolleri ile kendisinden beklenen rol arasındaki uyumsuzluktur (Rizzo vd., 1970' den akt. Çetinkaya, 2016: 78).

**Sessizlik:** Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût (www.tdk.gov.tr, 2016).

**Örgütsel sessizlik:** İşveren ve işgörenin yüz yüze çalıştığı bir ortamda, işgörenlerin örgütle ilgili gelişmeler hakkında fikirlerini bilinçli bir şekilde dile getirmeme durumudur (Van Dyne vd., 2003: 1361).

**Örgüt kültürü:** Örgüt kurucusunun inançları, değerleri ve varsayımlarıyla oluşan, zamanla örgüte katılan yeni üyelerin ve liderlerin inançları, değerleri ve varsayımlarıyla şekillenen, örgütü başka örgütlerden ayırmaya yarayan, işgörenlere örgütün işlevlerinin ne olduğunu, örgüt içerisinde işlerin nasıl yürüdüğünü anlatmaya ve örgüt içerisinde davranış normlarının oluşturulmasına yardım eden, paylaşılan bir dizi değerler, normlar ve inançlar bütünüdür (Yüksel, 2013: 47).

**Kabullenici sessizlik:** İşgörenin, fark yaratma ihtimali düşük ve anlamsız olduğu inancıyla, fikir ve düşüncelerini bilerek dile getirmemesi ve sessiz kalmasıdır (Van Dyne vd., 2003: 1366).

**Savunmacı sessizlik:** İşgörenin konuşması durumunda meydana gelebilecek sonuçlardan korkması nedeniyle, bilerek görüşlerini ifade etmemesidir (Van Dyne vd., 2003: 1366).

**Prososyal sessizlik:** Örgüt yararına sessizlik olarak da adlandırılmaktadır. İşgörenin işle ilgili fikir ve düşüncelerini, örgüt ve örgütteki diğer işgörenlerin zarar görmemesi için kendine saklamasıdır (Van Dyne vd., 2003: 1368).

**Psikolojik şiddet (Mobbing):** Bir veya birkaç kişi tarafından, başka bir kişiye yöneltilen düşmanca ve ahlak dışı iletişimle sürekli olarak en az altı ay tekrarlanan ve haftada en az bir kere uygulanan psikolojik terördür (Leymann, 2009: 1'den akt. Özkan, 2011: 4).

**Güç mesafesi:** Bir toplum ya da örgütteki üyelerin, gücün eşit olmayan dağılımını onaylama derecesidir (Hofstede ve Mooij, 2010: 89).

**Belirsizlikten kaçınma derecesi:** Bir toplumun belirsizliğe karşı kendisini tehlikede hissetmesi ve bu tehlikeden kaçınması durumudur (Hofstede, 1980: 45).

**Erillik-dişilik:** Kültürün erkek ve kadının duygusal rollerindeki ayırım ile ilgili olan boyutudur (Hofstede, 2011: 8).

**Bireycilik-toplulukçuluk:** Bireycilik, bireylerin yaşadığı toplumda sadece kendisine ve ailesine öncelik vermesi ve aile bireylerinin refahı ve çıkarlarını gözetmesi iken; toplulukçuluk, bireylerin bir gruba (akraba, klan, örgüt) üye olma eğilimi göstermesi ve daha çok grup üyelerinin refahı ve çıkarlarını gözetmesidir (Hofstede ve Mooij, 2010: 89).

**Uzun-kısa dönem odaklılık:** Uzun dönem odaklılık; uzun vadeli, pragmatik (faydacı) bir geleceğe yönelimi ve yatırımı ifade etmektedir. Kısa dönem odaklılık, geleneksel ya da kısa vadeli bir bakış açıdır (Hofstede ve Mooij, 2010: 90).

**Heveslilik-kısıtlılık:** Heveslilik; bir toplumdaki bireylerin, göreceli olarak, hayattan zevk alma ve eğlenmeye ilişkin temel ve doğal arzularıdır. Kısıtlılık ise, bir toplumdaki bireylerin hayattan zevk alma ve eğlenmeye ilişkin temel ve doğal arzularının katı sosyal kurallar yoluyla kısıtlanmasıdır (Hofstede, 2011: 15-16).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesine ve temel kavramlarının açıklanmasına yer verilmiştir.

### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Anlamı ve Önemi

Örgütler, amaçlarına ulaşmak için bilgili, yetenekli, becerikli ve örgütün amaçları yönünde güdülenmiş işgörenlere sahip olmayı istemektedirler. Aynı zamanda örgütler bu özelliklerdeki işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etmesini sağlamak için de çaba göstermek zorundadırlar. Bu durum, "bağlılık" kavramının örgütsel bakımdan incelenmesi zorunluluğunu doğurmuştur (Gülova ve Demirsoy, 2012: 50). Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü'nde *bağlılık*; "bağlı olma durumu, birine karşı, sevgi, saygı, yakınlık duyma ve sadakat", olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 2016). Bağlılık, toplumsal duygu ve düşüncelerin olduğu her yerde bulunan, toplumsal hislerin duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin ülkesine olan sadakati anlamına gelen bağlılık, sadık olma durumunu da anlatmaktadır (Balay, 2000: 12).

1970'li yıllardan günümüze, oldukça fazla inceleme konusu yapılan, örgütsel bağlılığın tanımı üzerinde bir görüş birliği sağlanamamıştır. Bunun en önemli nedeni, farklı alanlarda çalışan araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları ekseninde incelemeleridir. Bu nedenle örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlanmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 292). Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Becker'e (1960: 33) göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte yönelik eylemlerinin örgütün temel yapısı ile bütünleşme eğilimi, olarak tanımlanmıştır (Tekin, Aydın, Özmen ve Yaykaşlı, 2014: 138). Grusky (1966: 489) örgütsel bağlılığı; bir örgütteki üyenin, örgütün bütünüyle olan ilişkisi olarak tanımlamıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 105). Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, bir örgüte yönelik sadakatin ve adanmanın bireysel ifadesi, olarak tanımlamıştır (Yeh ve Hong, 2012: 51). Salancik (1977: 6) örgütsel bağlılığı, işgörenin kendi davranışlarına ve davranışlarını destekleyen inançlarından dolayı örgüte bağlanması durumu, olarak ifade etmiştir (Kervancı, 2013: 43). Mowday, Porter ve Steers' e (1979: 604) göre örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu yönde çaba

göstermesi ve örgütte kalma isteği duymasıdır (Türköz, Polat ve Coşar, 2013: 287). O'Reilly ve Chatman (1986: 493) örgütsel bağlılığı, örgütün özelliklerinin veya örgütün bakış açısının, işgören tarafından benimsenmesi, olarak tanımlamıştır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 94). Allen ve Meyer (1991: 67) ise örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütün hedeflerine ve değerlerine inanması, onaylaması, örgütün bir üyesi olmak için çaba göstermesi ve işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün devamlı bir üyesi olma kararı vermelerini sağlayan davranış, olarak tanımlamaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102).

Bu tanımlardan hareketle; genel olarak örgütsel bağlılık; bir işgörenin örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve onları benimsemesini; örgütün çıkarı için çaba göstermesini ve örgütün üyeliğini sürdürmeyi kuvvetle istemesidir (Meyer vd., 1984' ten akt. Seymen, 2008: 135). Tablo 1' de örgütsel bağlılık tanımları gösterilmiştir.

**Tablo 1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tanımlar**

	<b>ARAŞTIRMACI</b>	<b>TANIM</b>
<b>1960</b>	Becker	İşgören ile örgüt arasında oluşan bağlılıktır.
<b>1966</b>	Grusky	İşgörenin örgüte bağlılığıdır.
<b>1968</b>	Kanter	İşgörenlerin sadakatlerini örgüte vermeye gönüllü olmalarıdır.
<b>1971</b>	Sheldon	Örgüt ile kişi arasında olumlu bir bağ kurulmasıdır.
<b>1974</b>	Porter	Bireyin örgüt ile özdeşleşmesi ve örgütte devam etmeye istek duymasıdır.
<b>1977</b>	Salancik	İşgörenin kendi istekleri neticesinde gösterdiği davranış ve bunun sonucunda örgütte gerçekleşen eylemlerdir.
<b>1977</b>	Steers	Örgüt hedeflerini benimseyip kabul etmek ve örgütün bir parçası olarak hareket etmektir.
<b>1979</b>	Mowday vd.	İşgörenin örgüt ile duygusal bir bağ oluşturması ve örgüt ile özdeşleşerek katılımında bulunma gücüdür.
<b>1982</b>	Wiener	Örgütün amaç ve hedeflerine uygun hareket etmektir.
<b>1985</b>	Reichers	Örgütü oluşturan öğeler ile özdeşleşme sürecidir.
<b>1997</b>	Allen ve Meyer	İşgörenin, örgüte olan bağlılığını devam ettirme kararına sebep olan psikolojik bir durumdur.

**Kaynak:** Abdullah Akmaz. (2016). Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.15-16.

Örgütsel bağlılık çalışmalarının tarihsel gelişimi incelendiğinde; 1950'li yıllardan beri pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlarını inceleyen çalışmalar yürütmüş olup; bu çalışmaların önemi giderek artmıştır. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Bayram, 2005: 126-127):

- Örgüte bağlılık ve istenen iş görme davranışı arasındaki güçlü bir ilişki olması;
- Örgüte bağlılığın, iş doyumundan daha etkili olarak, işten ayrılmaya neden olması;
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, daha iyi performans göstermeleri;
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinlik ve verimliliğin bir nedeni olması;
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir göstergesi olması.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerini işlerine yansıtmalarıyla mümkündür. Ancak, sadece işgörenlerin işlerini yaparken gösterdikleri gayret ve yetenekleri, örgütlerin faaliyetlerinin devamı için yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular hissetmesiyle mümkündür. Bu nedenle, sadece işin gerektirdiği bilgi ve beceri ve deneyimler değil, aynı zamanda iş ve örgütle ilgili olumlu tutumlar da göstermek gerekmektedir. İşgörenler örgüte yönelik ne kadar olumlu tutumlar gösterirse, örgüt de o kadar güçlü hale gelmektedir. Bu bakımdan örgütsel bağlılık, örgütler için oldukça önemlidir (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

Örgütsel bağlılık, örgütlerde etkinliğin artırılmasına yönelik davranışlar arasındadır ve iş gücünün yönetimi ve örgütte kalmaları bakımından önemlidir. İşgörenlerin performansı, kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri derecede artar ve böylece sahip oldukları yetenek, bilgi ve beceriyi örgütlerine daha iyi aktarırlar (Ada vd., 2008: 496). İşgörenlerin örgüte olan katkılarının en üst düzeye çıkarılması, günümüz yönetim düşüncesinin ana çalışma konularından biridir (Kök ve Özcan, 2012: 116). Özellikle Japon örgütlerinin giderek artan yüksek verimlilikleri, işgörenlerinin örgütsel bağlılıkları ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. İşgörenlerin yüksek bağlılıkları; yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk elde etme gibi davranışlarla sonuçlanır. Sonuç olarak; yüksek

performanslı ve eğitimli işgörenlerin uzun süre örgüte yararlarının devam etmesi verimliliği artırır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler, örgütte kalmaya devam ederler; örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba gösterirler ve örgütten ayrılmayı düşünmezler (İnce ve Gül, 2005: 14).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını devam ettirme çabalarının hem ana etkinliklerinden hem de hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretkendirler; daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içindedirler, örgüte daha az maliyete neden olmaktadır (Balci, 2003: 53). Mowday vd. (1982), örgütsel bağlılığa ilişkin süreçleri anlamının, hem işgörenler hem de örgütsel açıdan anlamlı olduğunu öne sürmektedir. Bireyin bakış açısından bakılacak olursa; bir örgüte olan bağlılığı, onun ikramiye ya da prim gibi dışsal ödülleri ve aynı zamanda iş tatmini ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler gibi içsel ödülleri almasını kolaylaştırır. Örgütün bakış açısından bakıldığında ise; işgörenlerin örgüte bağlılığı, onların işe geç gelmesi, devamsızlık yapmaları ve işgören devri gibi olumsuzlukları azaltacağı için, bütünsel örgüt performansı üzerinde etkileri olacaktır. Öte yandan örgütsel bağlılık müşteri memnuniyetini artıracak ve bu anlamda toplam kalitenin sağlanmasında da etkili olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli göstergelerinden biri de yine örgütsel bağlılıktır (McMurray vd., 2004: 473; Özdevecioğlu, 2003: 115; Subramaniam vd., 2002: 304'ten akt. Seymen, 2008: 148-149).

### 2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılık ilk önce, 1956 yılında Whyte tarafından incelenmiş; daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2002: 37). Örgütsel bağlılık araştırmaları, başlangıçta *maliyet odaklı* (Becker, 1960) daha sonraki yıllarda *duygulara dayalı* (Mowday vd.,1982) ve *ahlaki boyutlu* olarak (Wiener,1982) incelenmiştir (Aslan, 2008:164). Çetin'e (2004) göre Becker, Staw ve Salancik gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının *davranış* yönünü; Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers, Porter ve Boulian gibi araştırmacılar ise, *tutum* yönünü vurgulamışlardır (Yıldız, 2013:855).

Örgütsel bağlılık, *tutumsal* temelde, Kanter (1968) devama yönelik bağlılık, kenetlenme (uyum) bağlılığı ve kontrol bağlılığı; Etzioni (1975) üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak; O'Reilly ve Chatman (1986), uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak; Allen ve Meyer (1997) ise duygusal, normatif ve devam



bağlılığı olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel bağlılık *davranışsal* temel çerçevesinde ise; Becker (1960) tarafından yan bahis kaynakları olarak ve Salancik (1977) tarafından tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum olarak değerlendirilmiştir (Gürbüz, 2006:58-59; Bolat ve Bolat, 2008: 77). Aşağıda örgütsel bağlılığın tarihsel gelişim süreci tablo halinde gösterilmiştir.

**Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci**

YIL	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRMA KONUSU
1956	Whyte	Örgüte bağlı işgörenin tanımını ve örgüt için önemine yönelik, çalışmalar yapmıştır.
1958	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini incelemiştir.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için, işgören ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırmıştır.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin, örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini bulmuştur.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtmiştir.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir
1974	Porter	Örgütsel bağlılığa ilişkin tutumsal yaklaşım modelini savunmuştur.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini incelemiştir
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve örgüte bağlılığı düşürdüğünü savunmuştur.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu savunmuştur.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa ilişkin psikolojik yaklaşım üzerinde durmuştur.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve çalışma süresinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirmiştir.

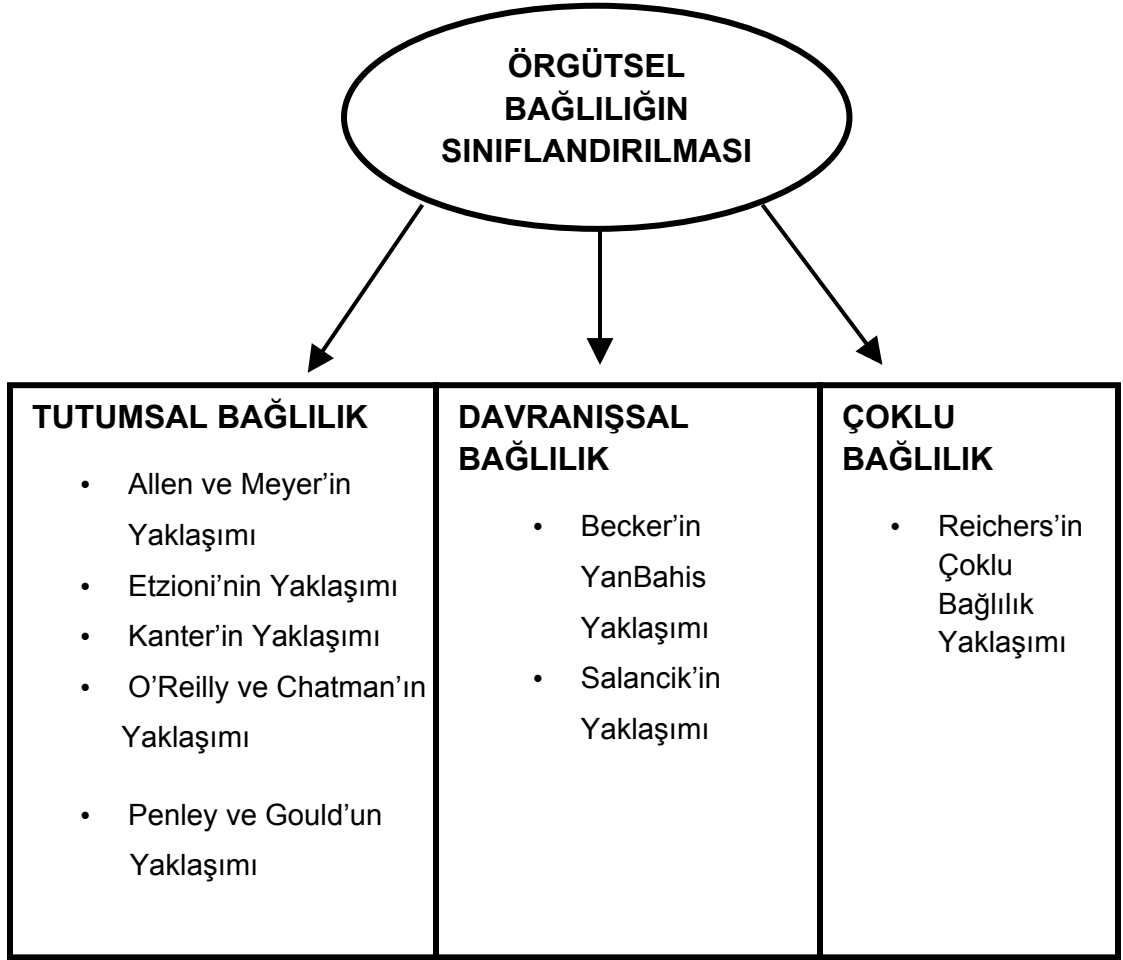
**Tablo 2 - devamı**

1983pp	Rusbult ve Farrell	Örgütsel bağlılık ile ilgili yetki modelini geliştirmişlerdir.
1984	Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılığı, duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırmışlardır.
1988	Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca örgütsel bağlılığın "araçsal" ve "efektif" olmak üzere iki baskın yönünün olduğunu belirtmişlerdir.
1990	Allen ve Meyer	Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirerek duygusal ve devam bağlılığına normatif bağlılığı eklemişlerdir.
1997	Katz ve Kahn	İşgörenin örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedenini, örgütün sunduğu ödüllere yararlanmak olduğunu ileri sürmüşlerdir.

**Kaynak:** Öznur Bozkurt ve İrfan Yurt. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), s.123-124. (1983'e kadar); Merve Seyhan. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, s.13-14 (1984 ve sonrası).

### 2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Mowday vd. (1982), örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak, iki boyutta ele almışlardır (Ardıç vd., 2014: 282). İlgili alanyazın incelendiğinde; örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasının bu iki boyuta göre yapıldığı görülmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 77). Reichers' in (1985: 465) öne sürdüğü çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgütteki farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade ettiğinden dolayı, diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak incelenmektedir (Gül, 2002: 49). Şekil 1'de örgütsel bağlılığın sınıflandırılması üç başlık altında gösterilmiştir.



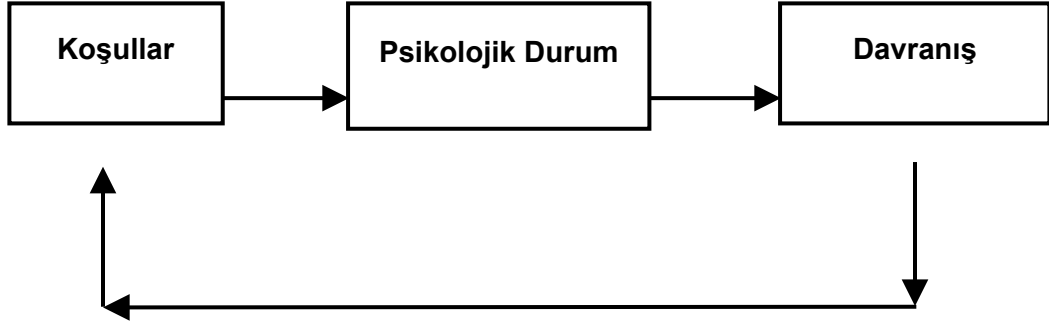
**Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

**Kaynak:** Hasan Gül. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), s.40.

Aşağıda bu örgütsel bağlılık yaklaşımları ayrıntılı biçimde irdelenmektedir:

### **2.1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

Mowday vd. 'ye (1979: 225) göre tutumsal bağlılık, işgörenin bir örgütte ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, örgüt üyeliğini devam ettirmeyi istemesi, durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bağlılık, işgörenlerin bazı manevi ödül ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisini içermektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri; Allen ve Meyer, Kanter, O'Reilly ve Chatman ile Penley ve Gould tarafından geliştirilen yaklaşımlardır (Gül, 2002: 41).



**Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

**Kaynak:** Hasan Gül. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), s.40.

Şekil 2’ de görüldüğü gibi, tutumsal bağlılıkta, işgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte; işgören davranışının sürekli hale gelmesine neden olmakta ve sonuçta işgören örgüte bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

### 2.1.3.1.1. Allen ve Meyer’ in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1991: 67), işgörenin örgüt ile olan ilişkisini tanımlamış ve işgörenin örgütte devam edip etmeyeceği hususunda belirleyici olan psikolojik faktörleri açıklamaya çalışmışlardır. Allen ve Meyer bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Yeh ve Hong, 2012: 52). *Duygusal bağlılık*, işgörenin örgütle olan duygusal bağlantısını, özdeşleşmesini ve örgütle olan ilişkisini ifade etmektedir. Duygusal bağlılıkları güçlü olan işgörenler, örgütte çalışmayı istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. *Devam bağlılığı*, işgörenin, örgütten ayrıldığında, karşılaşacağı maliyetleri düşünmesini ifade etmektedir. Devam bağlılığı yüksek olan işgörenler, ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaktadırlar. *Normatif bağlılık* ise, işgörenin sadakat, görev ve sorumluluk gibi duygularından dolayı, örgütte kalmayı kendisi için ahlaki bir zorunluluk olarak görmesini ifade etmektedir. *Normatif bağlılık* seviyesi yüksek olan işgörenler; örgütte kalmayı, kendileri için bir görev ve doğru bir davranış olduğu düşüncesiyle sürdürmektedirler (Bahrami vd., 2015: 2; Tekin vd., 2014: 138-139).

Alanyazında en çok kabul gören yaklaşım, Allen ve Meyer’ in yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılıkla ilgili birçok çalışmaya temel oluşturmaktadır (Gürbüz, 2006: 59). Bu çalışmada Allen ve Meyer’in geliştirdikleri örgütsel bağlılık boyutları incelendiği için, bu yaklaşıma ‘örgütsel bağlılığın boyutları’ başlığı altında ayrıntılı olarak değinilmiştir.

### 2.1.3.1.2. Etzioni' nin Yaklaşımı

Etzioni (1975: 46) örgütsel bağlılığı sınıflandıran ilk araştırmacıdır ve örgütsel bağlılığı; yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki bağlılık olarak aşağıdaki gibi açıklamıştır (Bayram, 2005: 129-130; Emre; 2016: 42):

**Yabancılaştırıcı bağlılık:** Örgütteki bireysel davranışın sınırlandırılmasını ifade eden bağlılıktır. Bu bağlılık biçimi, işgörenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak gördüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır. İşgören, örgüte psikolojik olarak bağlanmasa da örgütte kalmaya zorlanmaktadır.

**Hesapçı bağlılık:** Bu bağlılıkta işgörenler, isteklerinin karşılanma durumuna göre davranışlarını ayarlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu bağlılık türünde temel unsur, örgütün üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisidir.

**Ahlaki bağlılık:** Örgütün amaç, değer ve ilkelerinin içselleştirme ve yetkiyle özdeşleştirilmesi ile ilgili olan bağlılıktır. Bu nedenle ahlaki bağlılık, değerler ve standartlar içsel hale geldiğinde ve işgören ödüle bağlı değişimlerden etkilenmediğinde meydana gelmektedir. Bu bağlılık şeklinde işgören, örgütsel amaçlarını ve işini onlara değer verdiği için yapmaktadır.

### 2.1.3.1.3. Kanter' in Yaklaşımı

Kanter (1968), örgütün işgörenlerden istediği davranışların farklı bağlılık türlerini ortaya çıkardığını savunmaktadır. Bu bağlılık türleri; devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olup, aşağıdaki gibi açıklanabilir (Gül, 2002: 42; Çetinkaya, 2016: 56):

**Devam Bağlılığı:** Bu bağlılıkta işgören, örgütte kalmaya devam eder ve bu durumda örgüt üyeliğini bırakmanın maliyetinin azalacağını düşünür. Ayrıca işgören kendi çıkarı için örgütte kalmayı sürdürmek zorunda olduğunu ve bu çıkarının kendi rolüyle ilgili olduğunu öğrendiğinde, örgüte bağlılığı artmaktadır.

**Kenetlenme Bağlılığı:** İşgörenin bir gruba veya bireylere yönelik olumlu duygu\*lar beslemesi, kenetlenme bağlılığını ifade etmektedir. İşgören, grubunda bulunan diğer bireylerle olumlu ilişkiler geliştirerek örgütsel bağlılığı artacaktır.

**Kontrol Bağlılığı:** Kanter kontrol bağlılığını; örgütün amaç ve değerlerini benimseyen işgörenin, olumlu davranışlar göstermesi olarak, tanımlamaktadır. Bu bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, bireylerin kendi norm ve değerleri ile örgütün norm ve değerleri arasındaki uyum artmaktadır.

#### **2.1.3.1.4. O' Reilly ve Chatman' ın Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman (1986: 492-493) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması, olarak tanımlamıştır. Yazarlar bağlılık boyutlarını; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak, aşağıdaki gibi açıklamıştır (Çıkrıkçı, 2016: 23; Güçlü, 2006: 10):

**Uyum Bağlılığı:** Bu boyutta ana amaç, belirli ödülleri kazanmaktır. İşgörenlerin tutum ve davranışları, belli ödülleri kazanma ve belli cezalardan kaçınma temelinde şekillenmektedir.

**Özdeşleşme Bağlılığı:** Bu boyut işgörenlerin örgütle yakın ilişkiler kurmasına dayanmaktadır. Başka bir açıklamayla, işgörenin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul edip, benimsemesini ifade eder.

**İçselleştirme Bağlılığı:** Bu boyut, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmakta olup; kişinin tutum ve davranışlarını, örgütün ve örgütteki kişilerin değerler sistemi ile bütünleştirmesi, durumunda ortaya çıkmaktadır.

#### **2.1.3.1.5. Penley ve Gould' un Yaklaşımı**

Penley ve Gould (1988: 43-59), örgütsel bağlılığın; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere aşağıdaki gibi açıklanan üç temel boyutu olduğunu ifade etmişlerdir (Bozkaya, 2013: 50; Emre, 2016: 45-46):

**Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını benimsemeyi temel alan bağlılıktır. İşgören, kendini örgüte ve örgüt değerlerine adamakta ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için kendini sorumlu hissetmektedir.

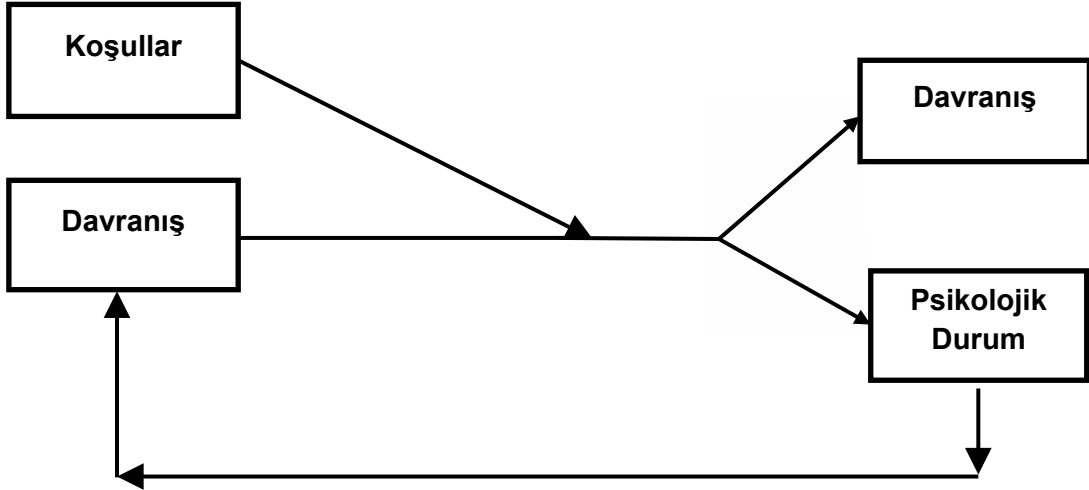
**Çıkarıcı Bağlılık:** Çıkarıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın araçsal yönünü açıklamaktadır. İşgörenin örgütünden aldığı destekleri, örgüte kattığı değer ve yarar ile kıyaslaması ile gerçekleşen bağlılıktır.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** İşgörenin kendisini, örgüte yarar sağlama bakımından yetersiz görmesi, örgütün iç yapısında kontrolünün bulunmadığını ve

diğer iş sektörlerinde olmasının mümkün olmadığını düşünmesi; onun örgüte bağlılığını azaltıp, yabancılaştırmaktadır.

### 2.1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, işgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlamalarıyla ilgili olarak, örgütlerine bağlı hale gelme sürecini içermektedir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorununu ve bu sorunu nasıl çözüme kavuşturduklarını ele almaktadır. Başka bir deyişle, davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, yaptıkları belli bir davranışa bağlanmaktadır (Bayram, 2005: 129). Alanyazında davranışsal bağlılık konusunda, Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik' in yaklaşımı bulunmaktadır (Gül, 2002: 36).



### Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

**Kaynak:** Selen Doğan ve Selçuk Kılıç. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, s.42.

Şekil 3'te görüldüğü gibi, davranışsal bağlılıkta, işgörenin davranışları, bazı koşullardan dolayı devam etmekte ve psikolojik olarak işgöreni örgüte bağlamaktadır. İşgörenin psikolojik durumu, geri bildirim etkisi oluşturarak, onların örgüte bağlılığını artırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

### 2.1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960: 36-39) örgütsel bağlılığı, yan bahisler kuramıyla açıklamıştır. Bu kurama göre, işgörenler yan bahislere girerek, tutarlı davranışları, bu davranışlarla dolaylı ilişkisi bulunan bazı çıkarlarıyla ilişkilendirmektedir. Bir başka deyişle işgören, bu tutarlı davranışlardan vazgeçtiğinde kaybedeceği çıkarları düşünüp, davranışlarını devam ettirmektedir. Becker' e göre işgören, örgütte kaldığı sürede çeşitli yatırımlar yapar ve bunun karşılığında iş arkadaşları, emekli ikramiyesi, tazminat gibi bazı yan faydalar sağlamaktadır. İşgören, bu gibi yatırımları kaybetmemek için örgütte kalmayı sürdürür (Meyer ve Allen, 1984: 372; Mowday vd., 1982; 24' ten akt. Hiçkorkmaz, 2016:45). Becker işgörenlerin yan bahse girme nedenlerini aşağıda açıkladığı gibi; genel kültürel beklentiler, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, kişisel uyum, sosyal roller ve sosyal süreçler olarak dört grupta toplamaktadır (Diker, 2014: 44; İnce ve Gül, 2005: 51- 52):

- **Genel kültürel beklentiler:** Bu durum, işgörenin içinde yaşadığı toplumun değer yargılarının etkisinde oluşan ve bu bağlamda işgörenin davranışlarını sınırlayan yan bahisler olarak, nitelendirilmektedir. Bu tür yan bahislere örnek olarak; işgörenin sık iş değiştirmesinin toplumda ayıplı bir durum gibi nitelendirilmesi ve kişinin de bu duruma yönelik davranış sergilemesi, gösterilebilir.
- **Kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler:** Kişinin girdiği yan bahsin bürokratik temelli nedenlerinin olduğu durumdur. Bu duruma verilecek örnek, işgörenin emekli aylığında yapılan kesintilerdir. İşgören, işten ayrılması durumunda söz konusu kesintilerden hak ettiği miktarı kaybedecektir. Bu ise, kişinin bürokratik anlamda girdiği yan bahistir.
- **Kişisel uyum ve sosyal roller:** İşgörenin içinde bulunduğu sosyal role yönelik uyum göstermiş olması, yan bahis olarak algılanabilir ve bağlılık sonucunu doğurabilir. Bu noktada öne çıkan husus, işgörenin mevcut rolünün gereklerini yerine getirmeye alışmış olması ve başka role uyum sağlayamayacağı ile ilgili endişesidir.
- **Sosyal süreçler:** Bu yan bahis türünde işgören, ilişkide bulunduğu sosyal çevresinde kendisi ile ilgili yerleşen görüşün değişmesi ya da zedelenmesini bir yan bahis unsuru olarak görebilir ve bu görüşleri kaybetmemek adına bağlılık gösterebilir.



### **2.1.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'e (1977: 1-58) göre bağlılığın temelinde, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum yer almaktadır. Bireyin tutumları ile davranışları birbirleriyle çatışırsa; birey gerilecek ve strese girecektir; aksi durumda ise bağlılık gerçekleşecektir. Salancik, bağlılığın gerçekleşmesi için davranışların taşınması gereken üç özelliğin bulunduğunu ifade etmektedir. Bu özellikler, davranışların inkar edilemez olması; davranışlardan vazgeçmenin mümkün olmaması ve davranışların bireyin bilinçli iradesiyle gerçekleştirilmesidir (Güçlü, 2006: 12; Bozkaya, 2013: 56).

### **2.1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Reichers'e (1985: 467) göre çoklu bağlılıklar yaklaşımı, bir işgörenin örgüte bağlılığının bir başka işgörenin bağlılığından farklı olduğunu savunmaktadır. Örneğin; bir işgörenin örgüte bağlılığının temelinde, kaliteli ürünleri ucuz fiyatla piyasaya sunması varken; başka bir işgörenin bağlılığının temelinde, örgütün işgörenlerine gösterdiği değer olabilmektedir (Samadov, 2006: 78). Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyler, örgüt yöneticilerine, diğer çalışanlara, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000: 26).

### **2.1.3.4. Diğer Yaklaşımlar**

Wiener (1982) örgütsel bağlılığı, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif - moral bağlılık) olarak, iki biçimde ele almıştır. Araçsal bağlılık; çıkarıcı olmayı; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdülemeyi ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığı oluşturan bu inançlar, içselleşmiş baskılar oluşturarak; işgörenin, örgütsel amaç ve çıkarları gerçekleştirecek biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal motive edici eylemler, işgörene yönelikken; örgütsel bağlılık eylemleri, örgüte yöneliktir (Balay, 2000: 16).

Katz ve Kahn (1977) örgüte bağlılığı; işgörenlerin rollerinin ne olduğunu açıkça belirlemeye yarayan, farklı ödüllere dayalı devreler olarak görmüştür. İşgörenlerin örgütteki faaliyetleri, iç ödüller ve bazı dış ödüllerin birleşiminden oluşur. İç ödüller, anlatımsal devreyi; dış ödüller ise araçsal devreyi temsil etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, işgörenlerin kendilerini örgüte

adayışlarının niteliğini ifade etmektedir. İçsel açıdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devreden bahsedilmektedir. Dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devre söz konusudur (Bayram, 2005: 131).

Argyris (1998: 99-100) örgütsel bağlılığı, diğer yaklaşımlardan farklı bir şekilde incelemiştir. Argyris bağlılığı; ekonomi, strateji, finansal yönetim, bilgi teknolojisi ve diğer uygulamalar hakkındaki düşüncelerin temelini oluşturan bir kavram olarak ele almıştır. Bağlılık, bireysel enerji yoluyla beynin başlattığı bir olgudur. Bağlılık olmasaydı, yeni girişim veya düşüncelerin uygulanma imkanı olmazdı. İşgörenlerin içsel ve dışsal olarak iki tür bağlılıkları bulunmaktadır. *Dışsal bağlılık*, işgörenlerin kendi durumları üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesi iken; *içsel bağlılık*, işgörenlerin görev yaptıkları örgüt ile ilgili her türlü faaliyete katılmayı gönüllü olarak kabul etmesidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47-48).

Buchanan (1974: 533) örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütün amaç ve değerlerine adanması ve örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması, olarak tanımlamış ve özdeşleşme, sarılma ve sadakat olarak üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. *Özdeşleşme*, işgörenin örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak kabul etmesidir; *sarılma*, işgörenin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik bağlılığı ve *sadakat*, örgüt için duygusal hisler besleme ve örgüte içten bağlanmadır (Balay, 2000: 19).

#### **2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olarak incelenmesi gerektiğini savunan araştırmacılardan en önemlileri Allen ve Meyer' dir (1990: 3). Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir model olarak incelemişlerdir. Bu modele göre, psikolojik bir durumu anlatan örgütsel bağlılık, işgören ile örgütü arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. İşgörenin örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere birbirinden ayrı üç bileşenden oluşmaktadır (Allen ve Grisaffe, 2001: 211' den akt. Güçlü, 2006: 15).

##### **2.1.4.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütün değer ve amaçlarına yönelik olarak geliştirdiği güçlü ve olumlu tutumlardır. Bu tutumlar, bireyin örgütüyle özdeşleşmesi, örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyması ve örgütle arasında duygusal bir bağ kurması sonucu meydana gelmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedir. İşgörenin örgüte

yönelik olumlu duygular hissetmesi nedeniyle oluşan duygusal bağlılık, işyeri deneyimleri ve kişilik özellikleri gibi etkenlerden etkilenmektedir. İşgören-örgüt bütünleşmesi için önemli bir rolü olan duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütün hedef ve değerlerini kendi hedef ve değerleri olarak benimsemesi ve örgüt yararına çaba göstermelerini ifade etmektedir (Ada vd., 2008: 496; Demirkol, 2014: 3).

Duygusal bağlılıkla ilgili araştırmalar yapan Porter, duygusal bağlılığın aşağıdaki üç unsurun sonucunda ortaya çıktığını belirtmiştir (Yeh ve Hong, 2012: 52).

- Örgütsel değer ve amaçların kabulüne yönelik güçlü bir inanç,
- Örgütsel amaçlara ve örgüt yararına faaliyet gösterme isteği,
- Örgütsel üyeliğin devamı için duyulan yoğun istek.

Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, “istedikleri için” örgütte kalmaya devam ederler ve örgütün çıkarları için büyük çaba harcarlar. Bu nedenden dolayı, duygusal bağlılık örgütlerde gerçekleşmesi en çok istenen bağlılık bileşenidir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Duygusal bağlılık; işgörenlerin, örgütün kazanç ve kayıplarını kendi kazanç ve kaybı olarak yorumlama davranışını artırması; örgütün eylemlerini ve niteliklerini değerlendirirken, örgütün lehine taraf olması ve örgütün değerlerini ve normlarını onaylama derecesini artırması gibi nedenlerle önemli bir bağlılık türüdür (Seymen, 2008: 176).

Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda, Allen ve Meyer'in (2004) ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şunlardır (Gönen, 2016: 20-21):

**İşin çekiciliği:** Örgütte işlerin ilgi görmesi ve işgörende istek uyandırması;

**Rolün açıklığı:** Örgütün, işle ilgili beklentileri açıkça ortaya koyması;

**Amacın açıklığı:** Örgütün , işle ilgili amaçları açıkça ortaya koyması;

**Amacın güçlüğü:** İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi;

**Önerilere açıklık:** Yöneticilerin işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması;

**İş görenler arasında uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması;

**Örgütsel güvenirlilik:** İşgörenlerin, örgütün vaatte bulunduğu ödülleri gerçekleştireceği konusunda tereddüt etmemesi;

**Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin eşit bir şekilde haklarını elde etmesi;

**Bireye önem:** İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli yararlar sağladığı yönündeki duyguları geliştirmek;

**Geri bildirim:** İşgörenlerin performansları konusunda sürekli bilgilendirilmesi;

**Katılım:** İşgörenlerin örgütün yönetimi ilgili kararlara katılımını sağlamak.

#### **2.1.4.2. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı, işgörenin örgütten ayrıldığında ortaya çıkacak maliyetleri veya iş seçeneklerinin azlığını düşünerek, örgüt üyeliğini devam ettirmesidir. Devam bağlılığı yüksek işgörenler, parasal veya diğer maliyetleri göze alamadıkları için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş seçeneklerinin azlığı nedeniyle de ihtiyaç duyduklarından dolayı örgütte kalmaya devam ederler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için en az çalışma seviyesinde performans gösterirler. Bu nedenle örgütler açısından istenen bir bağlılık türü değildir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92; Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Allen ve Meyer' e (1990: 18) göre, devam bağlılığını etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir (Hiçkorkmaz, 2016: 44):

**Yetenek:** İşgörenin örgütte göstermiş olduğu yetenekleri, başka bir örgüte götürme olasılığı;

**Eğitim:** İşgörenin gördüğü eğitimi, örgütte edindiği deneyimleri başka bir örgüte taşıma olasılığı;

**Yer değişikliği:** İşgörenin yer değişikliği olması durumunda yeni iş yerine yerleşme olasılığı;

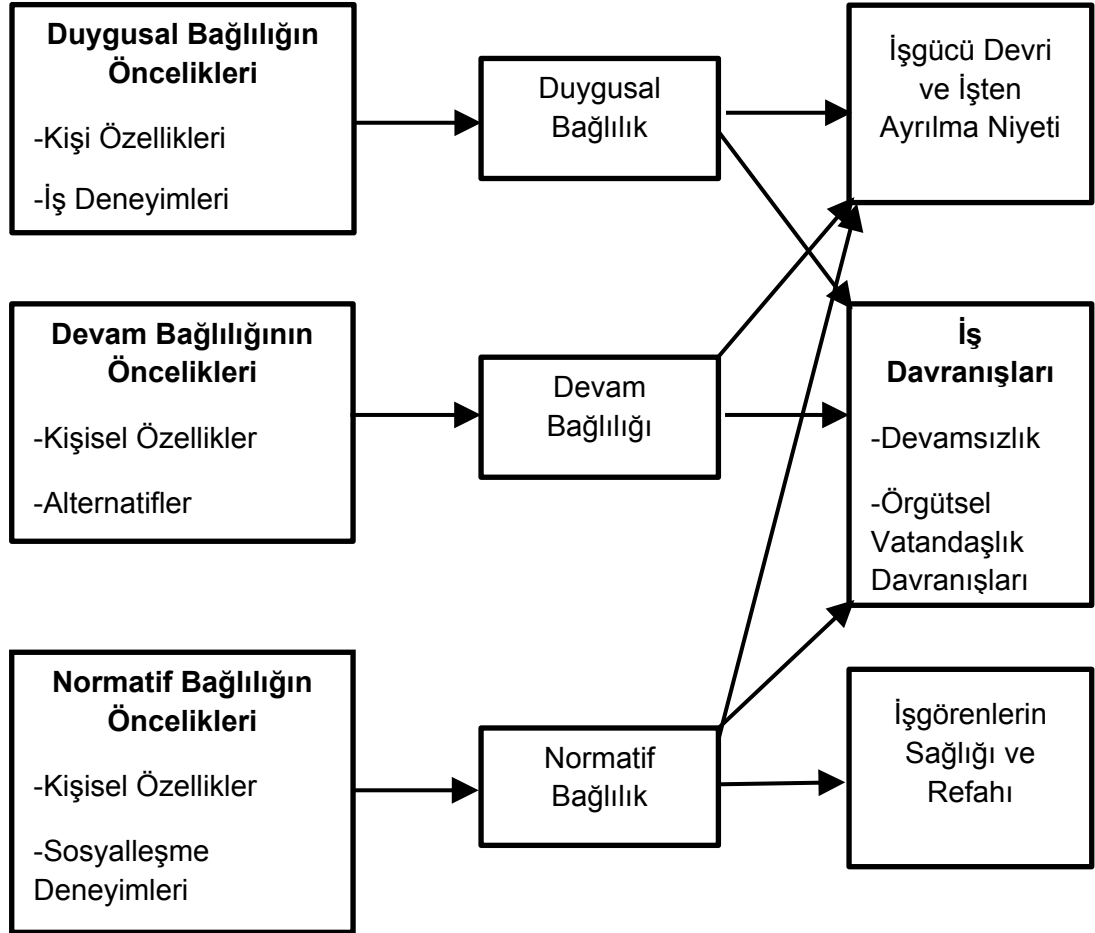
**Kişisel yatırım:** İşgörenin örgüte harcadığı zaman ve çabalar;

**Emekli ikramiyesi:** İşgörenin örgütten ayrılması halinde, emekliliği için birikmiş olan primleri kaybetme endişesi taşıması;

**Toplum:** İşgörenin toplum kültürünü benimsemesi;

**Seçenekler:** İşgörenin örgüt üyeliğini bitirmesi halinde yeni iş bulma seçeneğinin olmaması ya da kısıtlı olması.

Şekil 4' te, üç bağlılık boyutunun belirleyicileri ve örgütsel sonuçları gösterilmiştir.



**Şekil 4. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**

**Kaynak:** Hasan Gül. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), s.46.

#### 2.1.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etmek için yükümlülük duygularını içermektedir. Bu bağlılık türündeki işgörenlerin örgüte bağlılık göstermelerinde, örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünmeleri temel nedendir. Bu bağlılık, işgörenin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğunu düşünmesi ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesiyle gerçekleşmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Bu duygu ve düşünceler, işgören tarafından içselleştirilmiş olan, örgüt üyeliği öncesi ailesel veya kültürel baskıların,

örgüte girişten itibaren yaşadığı örgütsel sosyalleşme sürecinin veya hem önceki hem örgütteki deneyimlerinin sonucu olabilir. Yüksek normatif bağlılığa sahip işgörenler, örgüt üyeliğini sürdürmenin ahlaki bir zorunluluk olduğunu düşünürler (Dawley, Stephens ve Stephens, 2005: 513’ ten akt. Seymen 2008: 177).

### 2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri

Örgütsel bağlılık; işgörenlerin kişisel özellikleri, örgüt içi ve örgüt dışı birçok etkenden etkilenmektedir. Mowday, Porter ve Steers (1982), Salancik (1977: 17), Schwenk (1986: 299), Northcraft ve Neale (1990:471), Oliver (1990) gibi bir çok araştırmacı bu etkenleri belirlemeye yönelik sınıflandırmalar yapmışlardır. Bu çalışmada, Northcraft ve Neale’ nin (1990: 471) yapmış oldukları sınıflandırmaya (Sert, 2015: 56) değinilmiştir.

Northcraft ve Neale, örgütsel bağlılığın öncüllerini, bireysel, örgütsel ve örgüt dışı öncüller olarak olarak belirlemiştir. Bireysel öncüller; “demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi), psikolojik sözleşme ve iş beklentileridir”. Örgütsel öncüller ise; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret, denetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması vb.dir. Örgüt dışı öncüller de başka iş olanakları, profesyonellik vb.dir (İnce ve Gül, 2005: 59). Bu öncüller aşağıda tablo halinde gösterilmiş ve devamında açıklanmıştır.

**Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri**

<b>BİREYSEL ÖNCÜLLER</b>	<b>ÖRGÜTSEL ÖNCÜLLER</b>	<b>ÖRGÜT DİŞİ ÖNCÜLLER</b>
-Demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi) -Psikolojik sözleşme -İş beklentileri vb.	-İşin niteliği ve önemi -Yönetim ve liderlik -Ücret -Denetim -Örgüt kültürü -Örgütsel adalet -Örgütsel ödüller, -Takım çalışması, -Rol belirsizliği ve çatışması vb.	-Başka iş olanakları -Profesyonellik vb.

**Kaynak:** Mehmet İnce ve Hasan Gül. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara, s.59.

### 2.1.5.1. Bireysel Öncüller

• **Yaş:** Örgütsel bağlılıkla, işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda genç işgörenlerin, yaşı ilerlemiş işgörelere göre örgütsel bağlılığı daha düşük olmaktadır. Belli bir yaştan sonra işgörel, çalıştıkları örgüt ortamına alıştıkları için, örgütten ayrılıp başka bir örgüte yeniden alışma sürecini göze alamadıkları için örgütte çalışmaya devam ederler (Küçüközkan, 2015: 19). Bu öncülle ilgili çalışma yapan Blau ve Lunz da (1998), genç işgörelerin yaşlı işgörelere göre daha az örgütsel bağlılığa sahip olmasının nedenlerinden bir tanesinin de, iş doyumunu olduğunu belirtmişlerdir. İş doyumunu açısından bakıldığında; genç işgörelerin daha az iş doyumuna sahip oldukları ve memnuniyetsizlik durumunda başka örgütlere geçme davranışı sergiledikleri gözlemlenmektedir (Çıkrıkçı, 2016: 35).

• **Cinsiyet:** Kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Ngo ve Tsang'a (1998: 254) göre cinsiyet modeli kuramında, kadınların evdeki sorumluluklarına (annelik ve ev işleri gibi), çalışma yaşamlarındaki sorumluluklarından daha fazla önem verdikleri ve bu nedenle kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklerden farklı olduğu iddia edilmektedir. Bu modele göre, aile içindeki yükümlülükleri yüzünden, evli kadınların örgütlerine karşı erkeklerden daha az örgütsel bağlılığa sahip olacakları iddia edilmektedir. Loscocco' ya (1990: 158) göre ise iş modeli kuramında; iş niteliklerinin ve çalışma koşullarının tüm çalışanlar için eşit olduğu kabul edilerek, kadınların ve erkeklerin aynı istihdam koşulları altında çalıştıkları örgüte aynı seviyede bağlılık sergileyecekleri iddia edilmektedir (Güçlü, 2006: 37; Yalçın ve İplik, 2005: 399).

• **Eğitim Seviyesi:** Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki söz konusudur. İşgörenin eğitim düzeyi arttıkça, örgütten beklentileri de artmakta; bu beklenti karşılanamadığında işgören örgütten ayrılmayı düşünmektedir (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Glisson ve Durick, 1988: 61-81; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562; Tsui vd., 1992: 568'den akt. Çöl ve Gül, 2005: 295).

• **Medeni Durum:** Alanyazında, yaygın olarak, evli işgörelerin bekâr işgörelere göre örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu düşüncesi savunulmaktadır. Bekâr veya evli olmak, örgüte duyulan güçlü bağlılıkta değişiklik göstermektedir. Balay' a (2000: 57) göre, daha çok evli veya boşanmış kadınlar, örgütte çalışmayı bırakmanın kendileri için maliyetli

olacağını düşündükleri için örgütte kalmaya devam ederler. Ayrıca kadınların, erkeklere nazaran, daha az örgüt değiştirme yatkınlığı olduğu ve evli işgörenlerin bekâr işgörenlere göre cazip iş seçeneklerine daha olumsuz bir tavır gösterdiği tespit edilmiştir (Emre, 2016: 30; Sürgevil, 2007: 34).

• **Çalışma Süresi:** Çalışma süresi zamanla ilgili önemli bir etken olduğu için, bireyin örgüte bağlılığının da önemli bir göstergesidir. Genel olarak alanyazında, birey örgütte ne kadar çalışmışsa, örgütten elde edeceği kazançların da o kadar arttığı ve bu kazançların bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir. Allen ve Meyer' e (1990: 58) göre; çalışma süresine bağlı olarak kazançları artan işgörenin iş tatmini de artmakta ve örgüte yönelik bağlılığı artmaktadır (Çetinkaya, 2016: 73).

• **Psikolojik Sözleşme:** Bir işgören, psikolojik sözleşmesinin gereklerinin iyi bir şekilde yerine getirilmesiyle, örgütün kendini desteklediği ve örgüt için önemli olduğu yargılarını geliştirecek ve bu yargılar da onun örgüte sadakat, güven ve duygusal bağlılığını artıracaktır. İşgören, psikolojik sözleşme ihlaline uğradığında ise, işgörenin örgütüne olan bağlılık hisleri azalacaktır (Karcioğlu ve Türker, 2010: 129).

• **İş Beklentileri:** Örgütler ve işgörenlerin beklentileri karşılıklıdır. Örgütler işgörenlerden örgütün çıkarı için çalışmalarını ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerini beklerler. İşgörenler de örgütten çeşitli beklentilerinin karşılanmasını ister. İş beklentilerinin karşılanması, örgütsel bağlılığın artmasında yardımcı olmaktadır (İmamoğlu, 2016: 51).

### 2.1.5.2. Örgütsel Öncüller

• **İşin Niteliği ve Önemi:** İşin motive edici özelliği, zorluğu, işle özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki verme gibi özellikler, işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Bu nedenle, iş zenginleştirme örgütsel bir öncül olarak karşımıza çıkmaktadır. "İş zenginleştirme, işgörene işiyle ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yetki ve sorumluluğunun verilmesidir". Yetki ve sorumlulukların artması, işgörenlerin bağlılıklarını olumlu etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

• **Yönetim ve Liderlik:** Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik biçimi, işgörenlerin yönetimle ilgili kararlara katılımını teşvik ederek, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken; otokratik yönetim, katılımı zorlaştırarak bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Samadov, 2006: 103-104).



• **Ücret:** Ücret, örgütte sadece üretkenlik ve verimi artıran bir araç değil, aynı zamanda işgöreni örgüte bağlayan motive edici bir araç olarak kabul edilmektedir (Kervancı, 2013: 73). İşgörenlerin aldığı ücret, onların iş performansını ve örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İşgörenler, örgütün ücret politikasını ne kadar eşit ve hakkaniyetli olarak algıarlarsa, örgüte duyulan bağlılık da o derece yüksek olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 73).

• **Denetim:** Salancik' e (1977: 18) göre denetim, işgörenlerin sorumlulukları ile yakın ilişkili bir kavramdır. Yöneticilerin işgörenler üzerindeki baskılarını sürekli şekilde hissettirdiği doğrudan denetim, işgörenlerin işlerinden duyduğu memnuniyeti azaltan bir etkidir. Bu durumun tam tersine dolaylı denetim ise, işgörenlerin işlerinden duyduğu doyumunu ve işle ilgili sorumluluk alma isteklerini artırıcı bir etki göstermektedir (Samadov, 2006: 109).

• **Örgütsel Kültür:** İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, örgütün kültürüne olan uyumlarıyla aynı doğrultudadır. Örgütsel değer ve amaçların benimsenmesi ve onaylanması örgütsel bağlılığı artırıcı etki göstermektedir. Örneğin, bürokratik örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı olumsuz etkilerken; demokratik veya paylaşımcı örgüt kültürü ise örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir (Chen, 2004: 433' ten akt. Demirel, 2009: 120; Kök ve Özcan, 2012: 119).

• **Örgütsel Adalet:** Örgütsel adalet, doğruluğun ve hakkaniyet ilkelerinin örgüt içinde bütün işgörelere eşit bir şekilde uygulanmasıdır. Adalet, örgütlerde üretilen mal ve hizmetin niteliğini artıran, işgörenleri güdüleyen önemli bir etkidir. İşgörenlerin örgüte bağlılıklarının artırılması, onların örgütün birer vatandaşı olması, işgörenlerde gönüllülük kavramının yerleştirilebilmesi için örgüt içi adalet algısının artırılması gerekmektedir (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2010: 379).

• **Örgütsel Ödüller:** Bir örgütün adil bir ödüllendirme sistemi uygulayarak işgörenlerini ödüllendirmesi, yeni işgücü için örgütü cazip yaptığı gibi, mevcut işgörenlerin de örgüte bağlılık duymalarını teşvik etmektedir. Çünkü işgörenler; değer görmek, görüşlerini rahat bir ortamda ifade etmek ve başarılarıyla takdir edilmeyi beklemektedirler. İşgörelere, kendilerini geliştirme imkanı sunulması, işleri ile ilgili eğitilmeleri, yeni bilgi ve becerilere sahip olmalarının sağlanması, yükselme imkanları verilmesi vb. onların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır (Usta ve Küçükaltan, 2012: 81).

• **Takım Çalışması:** İşgörenlerini daha verimli hale getirmek için, işgörenlerine önem veren örgütler, tek başına çalışma yöntemlerinin yeterince verimli

olmadığının farkına varmışlardır. Artan rekabet zorluklarına karşı mücadele veren birçok örgüt, takım çalışmasının daha çok verimlilik artışı sağladığını, işgücü maliyetini azalttığını; işgücünün performansını, örgüte olan bağlılığını ve motivasyonunu artırdığını savunmaktadır (Drucker, 1992: 211–231’ den akt. Küçük, 2008: 168).

• **Rol Belirsizliği ve Çatışması:** Rizzo vd.’ ye (1970) göre “rol belirsizliği, işgörenin işiyle ilgili kendisinden ne beklendiğinin açık ve net olmadığı durum; rol çatışması da bireyin örgütte algılamış olduğu rolleri ile kendisinden beklenen rol arasındaki uyumsuzluktur”. Örgütte rol belirsizliği ve rol çatışması yüksekse, işgörenin stres seviyesi artmakta ve bu durumda işgören birçok olumsuzlukla karşılaşmaktadır (Çetinkaya, 2016: 78).

### 2.1.5.3. Örgüt Dışı Öncüller

• **Başka İş Olanakları:** Başka iş olanakları, işgörenlerin sadece kişisel yetenekleri ile değil, aynı zamanda örgütün bağlı olduğu iş alanları, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu ile de ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 85). Allen ve Meyer’ e (1990) göre, yeni iş bulmaya yönelik seçeneklerin bulunması, işe başlama eyleminin ardından işgörenlerin örgütsel açıdan bağlılıkları üzerinde en fazla öneme sahip olan örgüt dışı faktördür. Yatırımlar ve benzeri, yeni iş olanaklarının olmayışı da örgütü terk etmeyle ilgili algılanan maliyeti artırmakta ve işgörenin örgütüne devam bağlılığını güçlendirmektedir (Erdoğan, 2015: 102).

• **Profesyonellik:** Gunz ve Gunz’ a (1994: 802) göre, mesleki bağlılıkla ilişkili olduğu ifade edilen profesyonelliğin aynı zamanda örgütsel bağlılıkla doğru orantılı olduğunu söylemek mümkün değildir. Profesyonel işgörenler çoğu zaman mesleklerini tercih etmekte, mesleklerini en iyi biçimde yapabilmek için eğitimleri ve mesleki gelişimlerine önem vermektedirler. Bu nedenle örgüt, işgörenler için arka planda kalmakta, iş ve örgütleri arasında çatışma yaşanması durumunda işlerini tercih etmektedirler (Köse, 2014: 80).

### 2.1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall (1987: 461) örgütsel bağlılık düzeylerini ve bu düzeylere bağlı olarak ortaya çıkan işgören ya da örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları incelemiştir. (Asiedu, Sarfo ve Adjei, 2014: 291). Bu sonuçlar aşağıda açıklanmıştır:

### **2.1.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenler, bireysel görevle ilişkili konularda ve grup bağlılığının sağlanmasında isteksizdirler. Bu nedenle bu bağlılık türü, örgüt içinde “duygusuz işgörenler”, olarak bilinmektedirler. Bu bağlılık düzeyinde işgörenin girişimciliği ortaya çıkabilmektedir. İşgören örgüte düşük düzeyde bağlılık duyması nedeniyle, başka iş seçeneklerini değerlendirmekte ve bu durumu dikkate alan yöneticiler insan kaynaklarının etkili ve planlı kullanımını sağlayabilmektedir. Düşük bağlılığın, örgütsel düzeyde de faydaları bulunmaktadır. Çünkü yüksek işgören devri ve devamsızlık, performansı düşük olan işgörenlerin örgüte verdiği zararları azaltabilir (Koç, 2009: 206; Bayram, 2005: 135).

### **2.1.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

İlimli örgütsel bağlılık, işgören deneyiminin fazla, ancak örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın eksik olduğu bağlılık düzeyidir. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bazı değerlerini benimsemekte; örgütün beklentilerini karşılarken, örgütle bütünleşmeyi ve kişisel değerlerini korumayı birlikte devam ettirmektedirler. Böylece dengeli bir bağlılık düzeyi oluşmaktadır. Bu bağlılık düzeyinde işgörenlerin örgütte kıdemi ve iş tatmini de artmaktadır. Buna karşın; ilimli bağlılık gösteren işgörenler, topluma karşı sorumluluk ve örgüte bağlılık arasında faydasız bir çabalama ya da çatışma içindedirler. Bu durum, kararsızlığa ve örgüt faaliyetlerinde verimsizliğine neden olabilmektedir (Balay, 2000: 63).

### **2.1.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde işgörenler, örgüte kuvvetli tutum ve davranışlarla bağlılık duymaktadırlar. İş doyumunu ve işten alınan haz yüksektir. İşgören örgüt için istekli ve özverili davranışlar sergiler; örgüte daha fazla katkıda bulunmak ister. Genel olarak yüksek bağlılık istenen bir durumdur; ancak bunun olumsuz etkileri de bulunmaktadır. İşgören değişimlere karşı direnç gösterebilir; bu durum, kişisel gelişimini engelleyebilir; işgörenin iş ve örgüt arasındaki ilişkisi kendisinin günlük yaşamında sorunlara neden olabilir ve bu durum stres yaratabilir ve sonuç olarak, iş yaşamında performans ve verimin düşmesine yol açabilir (Bayram, 2006: 136). Tablo 4’ te örgütsel bağlılık düzeylerinin bireysel ve örgütsel sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları**

Bağlılık Seviyesi	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,</li> <li>•İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</li> <li>•Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,</li> <li>•Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li> <li>•Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek iş devri, gecikme,devamsızlık örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,</li> <li>•Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</li> </ul>
İlimli Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>•İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev</li> <li>•Yaratıcı işgörenler,</li> <li>•Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,</li> <li>•Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Artan işgören kıdemi,</li> <li>•Sınırlı ayrılma isteği,</li> <li>•Sınırlı iş devri,</li> <li>•Yüksek iş tatmini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması,</li> <li>•İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,</li> <li>• Örgütsel etkinliğin azalması</li> </ul>
Yüksek Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>•İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li> <li>•Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li> <li>•İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</li> <li>•Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>•Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li> <li>•İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li> <li>•Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Güvenli ve istikrarlı işgücü,</li> <li>•Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi,</li> <li>•Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet,</li> <li>•Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li> <li>• Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li> <li>• Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>• Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>•Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li> </ul>

**Kaynak:** Selen Doğan ve Selçuk Kılıç. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, s.51.

## 2.2. Örgütsel Sessizlik

### 2.2.1. Örgütsel Sessizliğin Anlamı ve Önemi

Örgütsel sessizlik, örgütlerde giderek yaygınlaşan bir davranış olmasına rağmen, akademik araştırmacılar tarafından anlaşılması güç ve karmaşık bir konu olduğu gerekçesiyle yeterince ilgi görmemiştir. Bu durumla ilgili olarak, Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin örgütlerde güçlü bir etkiye sahip olmasına rağmen hak ettiği değeri görmediğini belirtmiştir. Pinder ve Harlos (2001) ise, örgütsel sessizliğin örgütlerde yaygın olmasına rağmen, gözardı edilen bir konu olduğunu belirtmişlerdir (Van Dyne vd., 2003: 1363-1364).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü'nde *sessizlik*, “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” anlamlarına gelmektedir (www.tdk.gov.tr, 2016). Örgütsel sessizlik ise, işgörenin sadece konuşup konuşmaması ya da sesliliğin tam tersi anlamına gelmemekte olup; işveren ve işgörenin yüz yüze çalıştığı bir ortamda, işgörenlerin örgütle ilgili gelişmeler hakkında fikirlerini bilinçli bir şekilde dile getirmeme durumudur (Van Dyne vd., 2003: 1361).

Morrison ve Milliken (2000: 707) örgütsel sessizliği, örgütün değişiminin ve gelişiminin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt ortamı oluşturmanın önünü tıkayan ortak bir olgu, olarak ifade etmişlerdir. Tangirala ve Ramanujam (2008:40-41) ise örgütsel sessizliği, işgörenlerin örgütle ilgili konularda, düşüncelerini bilerek kendilerine saklaması, olarak tanımlamışlardır (Çakıcı, 2007: 146). Pinder ve Harlos'a (2001: 334-335) göre örgütsel sessizlik; işgörenlerin örgütle ilgili konularda davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini yöneticilere açıklamaktan kaçınmalarıdır (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125). Bowen ve Blackmon (2003: 1394) örgütsel sessizliği, örgütsel sesliliğin karşıtı olarak incelemiş ve işgörenlerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara katılmaması olarak, tanımlamışlardır (Çekmecelioğlu, Acaray ve Akturan, 2015: 145). McGowan (2003) kavramı, işgörenlerin hem kişisel hem de örgütle ilgili konuları tartışmada sorunlar yaşaması nedeniyle, örgütte sessizlik iklimi oluşması olarak; Henriksen ve Dayton (2006) ise “örgütte meydana gelen sorunlara karşı gösterilen ortak bir tepki”, olarak tanımlamışlardır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104).

Günümüzde takım çalışması, kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin örgütün geneline yayılması ve güçlendirme gibi uygulamalar sonucu işgörenler arasında daha fazla bilgi paylaşımının gerçekleşmesi beklense de; çeşitli nedenlerden dolayı, işgörenlerin örgütlerinde sessiz kaldıkları görülmektedir. Bu

davranış; örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasına engel olmaktadır (Gül ve Özcan, 2011: 108). Piderit ve Ashford (2003), örgütsel sessizlik konusunun, örgütler açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çünkü örgütsel sessizliğin örgütler üzerinde güçlü bir etkisi vardır ve bu davranış tüm örgütlerde ve her birimde görülebilmektedir. Yöneticilerin, işgörenlerden gelen katkılara, eleştirilere ve önerilere olumsuz yaklaşması; işgörenlerin öneri ve eleştirilerini dile getirememelerine; konuşmakla herhangi bir sonuç alamayacaklarını düşünmelerine ve zamanla işgörenlerin bilinçli olarak, sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Özdemir ve Uğur, 2013: 258).

Blackman ve Smith (2009), sessizliğin özgün doğasını bilmek ve yönetici eğitiminin nasıl planlanıp uygulandığını anlamak için, örgütsel sessizliğin örgütler için önemli olduğunu vurgulamaktadırlar (Alerby ve Elidottir, 2003' ten akt. Kahveci ve Demirtaş, 2013: 52). İşgörenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları kasıtlı olarak konuşmamları, sessizlik konusunu araştırmak için oldukça önemlidir. Çeşitli nedenlerden dolayı işgörenler, çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu tercih sürekli hale gelirse, örgütsel gelişme bundan olumsuz etkilenebilmektedir (Çakıcı, 2008: 119). İşgörenlerin örgütte yaşadıkları sorunlar hakkında konuşmama davranışı, örgütsel öğrenme süreçlerini, örgütsel gelişim ve değişimi, katılımı, yenilikçiliği ve yaratıcılığı olumsuz etkilediği için de incelenmesi gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütsel sessizlik, örgütün ilerlemesinin engellenmesi yanında işgören üzerindeki olumsuz etkileri açısından da önemli bir konudur. Çünkü örgütsel sessizlik, işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmakta, yaratıcı ve yenilikçi görüşlerini dile getirmelerine engel olmaktadır. Sessiz kalan işgörenin örgüte bağlılığı, motivasyonu ve örgüte güveni azalmakta ve bu nedenle örgütte stres ve işgücü devir oranı artmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394; Gambarotto ve Cammozzo, 2010; Milliken vd., 2003; Milliken ve Lam, 2009; Morrison ve Milliken, 2000; Nemeth, 1997; Tucker vd., 2002; Weick, 1993' ten akt. Kulualp ve Çakmak, 2016: 124). Yukarıda açıklanan örgüt sessizlik tanımları, aşağıda tablo halinde derlenmiştir.

**Tablo 5. Örgütsel Sessizlik Tanımları**

YIL	ARAŞTIRMACI	TANIM
2001	Pinder ve Harlos	İşgörenlerin örgütle ilgili konulara yönelik davranışsal, bilişsel ve duygusal fikirlerini, yöneticilere söylemekten sakınmasıdır.
2003	Van Dyne vd.	İşveren ve işgörenin yüz yüze çalıştığı bir ortamda, işgörenlerin örgütle ilgili gelişmeler hakkında fikirlerini bilinçli bir şekilde dile getirmeme durumudur.
2003	Bowen ve Blackmon	İşgörenlerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara katılmamasıdır.
2003	McGowan	İşgörenlerin hem kişisel hem de örgütle ilgili konuları tartışmada sorunlar yaşaması sonucu, örgütte sessizlik iklimi oluşmasıdır.
2006	Henriksen ve Dayton	Örgütte meydana gelen problemlere karşı gösterilen ortak tepkidir.
2008	Tangirala ve Ramanujam	İşgörenlerin örgütle ilgili konularda, kasıtlı olarak, düşüncelerini kendilerine saklamasıdır.

### 2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

İlgili alanyazında, örgütlerde sessizlik olgusu ile doğrudan ilişkili iki temel kavramsal çalışma vardır. Bunlar, Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmalarıdır (Van Dyne vd., 2003: 1365). Morrison ve Milliken (2000) ilk defa örgütsel sessizlik üzerine kavramsal bir çalışma yapmışlar ve bu çalışmada, "örgütü ilgilendiren önemli konularda konuşma isteksizliği" olarak nitelendirilen "sessizlik iklimini" artıran faktörlerin nedenlerine ve etkilerine odaklanmışlardır (Morrison, 2014: 176). Araştırmacılar, örgütlerde gelişen sessizlik sürecine ve bu sürecin sürekli güçlenmesine neden olan örgüt ortamlarını incelemişlerdir (Çakıcı, 2008: 118). Yazarlar daha sonra, Hewlin ile birlikte başka bir çalışma gerçekleştirmişler ve bunda işgörenlerin iletişim sorunları üzerinden örgütsel sessizliği ele almışlardır (Algın, 2014: 10).

Pinder ve Harlos' a (2001: 332) göre, yönetim yazınında işgören sessizliğinin tanımı, ilk kez Hirschman (1970) tarafından yapılmıştır. Hirschman sessizliği; pasif ancak bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak değerlendirirken diğer yönetim

bilimciler sessizliği bağlılık ile eş anlamda değerlendirmeye devam etmişlerdir (Çakıcı, 2007: 149). Pinder ve Harlos (2001:338), bireysel seviyede bir sessizlik modeli ortaya koymuş (Morrison, 2014: 176) ve sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre sessizlik, insanları bir araya getirir veya birbirinden uzaklaştırır; insan ilişkilerine zarar verebilir veya fayda sağlayabilir; bilgi sağlayabilir veya bilgiyi saklayabilir; ayrıntılı düşünmenin veya düşünce yokluğunun belirtisi olabilir ve onay/kabulün veya muhalefetin bir işareti olabilir (Çiftçi, Meriç ve Meriç, 2015: 997). Van Dyne vd. (2003: 1366-1368) de örgütsel sessizliği, çoklu boyutta kavramlaştırmış ve kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik (rgt yararına sessizlik) olarak e ayırmıştır. Kabullenici sessizlik, pasif sessizlik davranışıdır. Savunmacı sessizlik, dış tehditlerden korunmak için kasıtlı olarak sessiz kalma durumudur. Prososyal sessizlik ise, işle ilgili fikirlerin örgütün ve diğer işgörenlerin yararına saklanmasıdır.

Bowen ve Blackmon (2003) sessizliğin karşıtı kabul edilen örgütsel ses çeşitlerini konu alan çalışmalarını sunmuş; Böhm ve Bruni (2003) ise; “sessiz rgt yorumlayıcı sesler” adlı çalışmayı alana kazandırmışlardır. Vakola ve Bouradas (2005) rgtsel sessizliğin geçmişini ve sonuçlarını araştırmış; Detert vd. (2009) korku kültürünün örgütsel davranıştaki yerini araştırarak örgütsel sessizlikle ilişkilendirdiği bir çalışma yapmıştır. Gambarotto ve Cammazzo (2010) ise sessizliği bertaraf etme ve çalışanların seslilik durumundaki yenilikleri ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmişlerdir (Algın, 2014: 10). Richard (2003) yapmış olduğu çalışmada, sessizliğe neden olan faktörleri araştırmıştır (Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray, 2015: 179). akıcı (2007) alışmasında, örgütsel sessizliğin kuramsal temellerinin ve dinamiklerinin analizini yapmıştır. Tablo 6’da, örgütsel sessizliğin tarihsel gelişim süreci, çeşitli kaynaklardan derlenip, gösterilmiştir



**Tablo 6. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişim Süreci**

<b>YIL</b>	<b>ARAŞTIRMACI</b>	<b>ARAŞTIRMA KONUSU</b>
2000*	Morrison ve Milliken	Örgütsel sessizlik kavramı, nedenleri ve oluşumuna yönelik bir model geliştirmişlerdir.
2001*	Pinder ve Harlos	Örgütsel sessizliği geliştiren örgütsel özelliklere ilişkin bir model önerisinde bulunmuşlardır.
2003*	Van Dyne vd.	Örgütsel sessizlik ve ses çıkarma kavramlarını ele alarak, bu kavramlar üzerinde öneriler sunmuşlar ve farklı sessizlik türlerinden bahsederek bunların bilimsel olarak ölçümlenmesine yönelik ölçek geliştirmişlerdir.
2003*	Piderit ve Ashford	Kadın yöneticilerin, örgütte kadın işgörenlere davranış biçimlerini ve onların sessizlik ile ilişkisini incelemişlerdir.
2003*	Milliken vd.	İşgörenlerin sessiz kalma sebepleri ve üstleriyle aralarındaki iletişim sorununu ele almışlardır.
2003*	Premeaux ve Bedeian	Açıkça konuşma ile kavramsal faktörler ve bireysel faktörler arasındaki ilişkide kendini yansıtılma değişkeninin moderatör etkisini araştırmışlardır.
2003**	Bowen ve Blackmon	Örgütsel ses çeşitlerini araştırmışlardır.
2003**	McGowan	Örgütsel sessizliğin, örgütsel söylemlerle ilişkisini araştırmıştır.
2003**	Perlow ve Williams	Sessizliğin örgüte olumsuz etkilerini araştırmışlardır.
2003***	Richard	Sessizliğe neden olan faktörleri araştırmıştır.
005*	Huang vd.	Düşük güç mesafesinin, katılımcı bir iklimin sağlanmasına etkisini araştırmışlardır.
2005*	Vakola ve Bourada	İşgören sessizliği ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.

**Tablo 6 - devamı**

2007*	Çakıcı	Sessizliğin kuramsal temelleri ve dinamiklerini araştırmıştır.
2009**	Detert vd.	Korku kültürünün örgütsel davranıştaki yerini ve örgütsel sessizlikle ilişkisini araştırmışlardır.
2010**	Gambarotto ve Cammozzo	Sessizliği bertaraf etme ve işgörenlerin seslilik durumundaki yenilikleri ile ilgili çalışmalar yapmışlardır.

**Kaynak:** \*Erkan Taşkiran ve Yaprak Dilek. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(13), s.12; \*\*İlknur Algın. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s.10; \*\*\* Akram Akbarian, Mohammad Esmail Ansari, Ali Shaemi ve Narges Keshtiaray. (2015). Review Organizational Silence Factor. Journal of Scientific Research and Development, 2(1), s.179.

### **2.2.3. Örgütsel Sessizliğe Temel Oluşturan Sosyal Psikoloji Kuramları**

Örgütlerde işgörenlerin sessiz kalma kararını vermesini etkileyen durumlar bazı kuramlara dayandırılmaktadır. Alanyazında öne çıkan bu kuramlar, aşağıda açıklandığı gibi, fayda-maliyet analizi kuramı, beklenti kuramı, kendini uyarlama kuramı ve sessizlik sarmalı kuramıdır (Çakıcı, 2007: 152-154).

#### **2.2.3.1. Fayda - Maliyet Analizi Kuramı**

Kuramın temelini oluşturan Fayda-Maliyet Analizi, örgütlerde işgörenler tarafından başvurulan içsel bir davranıştır (Kahveci, 2010: 11). Düşünceleri doğrudan ifade etme riski fayda /maliyet çözümlemesine bağlı olup; bireyler karşılaştıkları birçok sorunun çözümüne yönelik çeşitli seçenekleri fayda/maliyet açısından değerlendirmektedirler. Bu kurama göre bireyler, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası zararını düşünerek Fayda/Maliyet Analizi yapmaktadırlar. Bireyler, ne elde edip neyi kaybedeceklerine yönelik değerlendirmelerini, liderin/yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yapmaktadırlar (Çakıcı, 2007: 153). Ayrıca İşgörenler bir örgütte çalışmaya başlamadan önce karşılaştıkları olaylar karşısında nasıl tepki vereceklerini önceden planlamaktadırlar. Bu planlama sürecinde işgörenler kendi

çıkarları doğrultusunda ya sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih etmektedirler. Çünkü işgörenin vermiş olduğu tepkiler onlara fayda ya da zarar olarak geri dönecektir (Kahveci, 2010: 11).

### **2.2.3.2. Beklenti Kuramı**

Beklenti Kuramı, Vroom (1964) tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın ana fikri; ödül - amaç tatmini ilişkisinin kurulmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2011: 294). Vroom, kuramda geçen beklenti kavramını, eylem ve sonuç arasındaki ilişkilerin bütünü, olarak tanımlamaktadır. Vroom 'a göre bir davranışın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, kişisel özellikler ve çevresel koşullardır. İşgörenin bir iş için çaba göstermesi, yöneticisi tarafından gelecek olumlu bildirimlere bağlıdır. Yönetici tarafından olumlu bildirimlerin yapılması, işgören için bir beklenti doğurmaktadır. İşgören de bekleyiş içinde olduğu konuları daha rahat dile getirebilmekte ve dolayısıyla, duygu, düşünce ve bilgilerini doğrudan ifade edebilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2014: 53; Kaplan, 2007: 45-46).

Lunenburg'a (2011:1) göre Beklenti Kuramı, aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır (Harbalıoğlu, 2014: 14).

- Bireyler, ihtiyaçları, güdülenmeleri ve geçmiş deneyimleri ile ilgili örgütlere katılmaktadır.
- Bireylerin davranışları, bilinçli tercihlerinin sonucudur. Diğer bir ifadeyle bireyler, beklentiler sonucunda davranışlarını seçmektedirler.
- Bireyler örgütten farklı beklentilerde bulunmaktadırlar (iyi bir maaş, iş güvenliği, terfi vb.)
- Bireyler, seçenekler arasında kendilerini kişisel olarak tatmin edecek tercihlerde bulunmaktadırlar.

### **2.2.3.3. Kendini Uyarılama Kuramı**

Kuramın temelini oluşturan *kendini uyarılama*, bireylerin kendilerini değişen dış koşullara göre kontrol etme düzeyi, olarak tanımlanabilmektedir (Sosik, Avolio ve Jung, 2002; Snyder ve Gangestad, 1986; Snyder, 1974 ; Kotzé ve Venter, 2010' dan akt. Şekerli, 2013: 21). *Kendini Uyarılama Kuramı*'na göre, bireylerin durumun gereklerine göre davranışlarını uyarılama yönündeki duyarlılıkları, ortama göre değişmektedir. Kendini uyarılama, bireylerin sosyal ilişkilerinde kendini gösterme,

başkalarının bakış açısıyla toplumsal yaşamdaki kendi görüntüsünü gözleme, ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Çakıcı, 2007: 154).

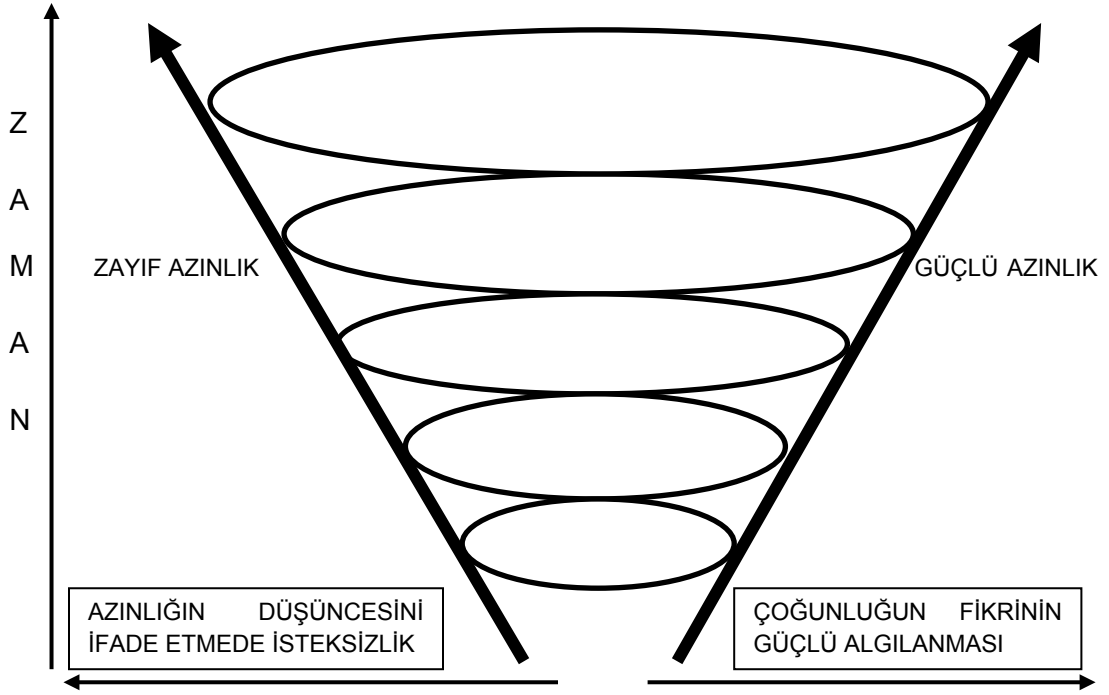
Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kendilerini kontrol etmek ve toplumda iyi izlenim vermek için çevrelerinde gelişen olaylara oldukça duyarlıdır. Davranışlarını bir durumdan başka bir duruma değiştirebilme, ses değişimi yapabilme ve yüz hareketlerini farklı kullanabilme yeteneğine sahiptirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise, davranışlarını bir durumdan başka bir duruma değiştirme yeteneğinden yoksundurlar; kendilerini sergileme yetenekleri zayıftır (Baron, 1998; Gangestad ve Snyder, 1985' den akt. Şekerli, 2013: 21-22).

#### **2.2.3.4. Sessizlik Sarmalı Kuramı**

*Sessizlik Sarmalı Kuramı*, ilk defa Noelle-Neumann (1974: 43-51) tarafından toplum incelemelerinde ele alınmıştır. Bowen ve Blackmon (2003) ise bu kuramı, örgütsel açıdan ele alarak, işgörenlerin iş arkadaşlarından destek görmedikçe sessiz kalacaklarını vurgulayarak, açıklamaya çalışmıştır. Kurama göre bireyler, çoğunluğun düşüncelerine katılmazlarsa, çoğunluğun onları dışlayacağını düşünmektedirler. Dışlanma korkusu, bireylerin zorunlu olarak çoğunluğa katılmalarını sağlamaktadır (Çakıcı, 2007: 153).

Suskunluk Sarmalı süreci, aşağıda belirtildiği gibi, dört ana varsayıma ve bunları birbirine bağlayan beşinci bir varsayıma dayanmaktadır (Şehitoğlu, 2010: 61-62):

- Toplum, genel görüşten farklı düşünen bireyleri dışlamaktadır.
- Bireyler devamlı olarak dışlanma korkusu içindedirler.
- Bireyler, dışlanma korkusundan dolayı, egemen görüşü devamlı olarak izleyip değerlendirmektedirler.
- Bu takipten çıkardığı sonuçlar, bireyin görüşlerini dile getirme veya gizleme davranışlarını etkilemektedir.
- Bireyler kamuoyunun oluşumu, korunması ve değişimine yönelik tahminlerde bulunmaktadır.



**Şekil 5. Sessizlik Sarmalı**

**Kaynak:** Frances Bowen ve Kate Blackmon. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*. 40(6), s.1393–1397’ den uyarlayan, Büşra Bildik.(2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, s.37.

#### 2.2.4. Örgütsel Sessizlik Türleri

Van Dyne vd. (2003), örgütsel sessizlik türlerini aşağıda açıkladığı gibi, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olarak incelemiştir.

##### 2.2.4.1. Kabullenici Sessizlik

*Kabullenici sessizlik*, işgörenin kasıtlı, pasif ve katılımsız davranışlarını içermektedir. İşgören, fark yaratma ihtimali düşük ve anlamsız olduğu inancıyla, fikir ve düşüncelerini bilerek dile getirmemekte ve sessiz kalmaktadır. Bir başka deyişle, işgören örgütle ilgili bir durumu değiştiremeyeceği düşüncesiyle, düşük öz yeterliliğinden düşüncelerini söylememektedir. Bu davranışlar, işgörenin örgütle ilişkisini kesmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1366).

Kabullenici sessizlik davranışı içine giren işgörenlerin aslında sosyal psikolojide bahsi geçen öğrenilmiş çaresizlik içine girdiği de söylenebilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik; “engellenemeyen, itici olaylara maruz kalınca ortaya çıkan

durum ve bu durumun olumsuz etkisiyle, kaçma (veya kaçınmanın) mümkün olabildiği sonraki koşullarda öğrenmeyi engelleyen veya geciktiren durum” olarak tanımlanabilmektedir (Güler, 2006: 26). Bireyin davranışlarının bu aşamaya gelmesine neden olan, kişisel özellikler veya örgütün esneklikten yoksun örgütsel iklimi ya da otoriter yöneticisi olabilmektedir. Tüm bunların bir sonucu olarak, işgören fikirlerini açıklamaya çekinmekte ve bir anlam ifade etmeyecek ya da mevcut durumu değiştirmeyecek algısı ile fikrini kendine saklayarak kabullenici sessizlik davranışı içine girebilmektedir (Zafer, 2014: 27).

#### **2.2.4.2. Savunmacı Sessizlik**

*Savunmacı sessizlik*, bireyin konuşması durumunda meydana çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak, bilerek, görüşlerini ifade etmemesi, şeklinde tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Savunmacı sessizlik, işgörenin kendisini dış tehditlerden korumak için, kasıtlı ve önleyici sessizlik davranışı göstermesidir. İşgören fikir ve düşüncelerini açıkça söylemesinin sonuçlarından kendisini korumak amacıyla sessiz kalmaktadır. Morrison ve Milliken (2000), işgörenin konuşmasının sonucundan korku duyduğunu ve korkunun örgütsel sessizlikte önemli bir güdüleyici faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Edmonson'a (1999) göre de savunmacı sessizlik, psikolojik güvenliğin bir sonucudur. Kabullenici sessizlikle karşılaştırıldığında, savunmacı sessizlik; seçeneklerin işgören lehine çevirilebildiği, çok daha aktif ve bilinçli karar almayı gerektiren stratejik bir davranıştır (Van Dyne vd., 2003: 1366).

İşgörenler kendilerini korumak için örgütteki sorunları gözardı edebilir, kendi hatalarını gizleyebilirler veya görüşlerini yöneticilerine söylemeyebilirler. İşgörenlerin söylemek istediklerini saklaması da savunmacı sessizlikle ilgili bir durumdur. Sineye çekmek, bireyin açıkça konuşmasının sonuçlarından korkması nedeniyle bilinçli bir şekilde sessizliği tercih etmesidir. Sineye çekme, açıkça konuşmayla engellenebilir ve boyun eğme davranışına göre kısa süreli bir sessizlik durumudur. İşgörenler kendilerine veya diğerlerine yapılan haksızlığın bilincindedir ve durumu düzeltmek için uygun zamanı beklemektedirler. (Pinder ve Harlos, 2001: 348-349' dan akt. Dilek ve Taşkiran, 2016: 410; Algın, 2014: 31).

#### **2.2.4.3. Prososyal Sessizlik**

*Prososyal sessizlik*, örgüt yararına sessizlik olarak da adlandırılmakta olup, işgörenin işle ilgili fikir ve düşüncelerini, örgüt ve örgütteki diğer işgörenlerin zarar görmemesi için kendine saklamasıdır. Prososyal sessizlik, öncelikli olarak işgörenin

başkaları üzerine odaklandığı, önleyici ve isteğe bağlı davranışlardır. Savunmacı sessizlikte olduğu gibi, prososyal sessizlikte de seçeneklerin değerlendirildiği ve bilinçli bir karar ile sessiz kalma durum söz konusu olmaktadır. Ancak burada korku faktörü değil, fedakarlık ön plandadır. Prososyal sessizlikte işgören, örgütte ilgili gizli bilgileri ve işgörenlerin kişisel bilgilerini örgütün ve örgütteki diğer işgörenlerin zarar görmemesi için kimseyle paylaşmamaktadır. Bu davranış özelliğiyle prososyal sessizlik, örgütsel vatandaşlık boyutlarından sportmenlikle de ilişkilendirilebilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1368).

Yukarıda anlatılan sessizlik türlerinin kısaca özeti aşağıda tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Sessizlik Türleri ve Özellikleri**

<b>İŞGÖREN ÖZELLİĞİ</b>	<b>İŞGÖREN SESSİZLİĞİ</b>
Geri çekilme davranışı: Boyun eğme temellidir. Fark yaratma yeteneği zayıftır.	KABULLENİCİ SESSİZLİK Boyun eğmeye dayalı fikirlere sahip olmak; fark yaratma öz yeterliliğinin düşük olmasından dolayı fikirleri kendinde tutmak olarak tanımlanır.
Kendini koruma davranışı: Korku temellidir. Korkma ve kendini tehlikede hissetmedir.	SAVUNMACI SESSİZLİK Korku hissedildiği için fikirleri saklı tutma ve kendini korumak için susma olarak tanımlanır
Örgüt yararına davranış: İşbirliğine dayanır. İşbirlikçi ve fedakar hissetmektir.	PROSOSYAL SESSİZLİK İşbirlikçi çözümler ileri sürme ve örgütün yararına olan değişim için yapıcı fikirler önermedir.

**Kaynak:** Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1363.

### **2.2.5. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri**

İşgörenler, bilinçli olarak gösterdikleri sessiz kalma davranışlarını örgüt içinde farklı biçimlerde göstermektedirler (Bildik, 2009: 42). Bu bağlamda işgörenlerin sessiz kalma biçimleri; aşağıda açıklandığı gibi boyun eğme, sağır kulak sendromu, edilgenlik ve razı olma ile çekilme ve başka davranışlara yönelme olarak sınıflandırılmaktadır (Şehitoğlu, 2010: 56).

### **2.2.5.1. İşgörenlerin Boyun Eğmesi**

İşgörenlerin boyun eğmesi, örgütsel şartları sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut seçenekleri sınırlı olarak fark etmeyi ifade etmektedir. Boyun eğen işgörenler; içinde buldukları durumların farkında olmadan isteksizce sessizdirler. İşgörenlerin değişmezliğe dayanma düzeyleri görece yüksektir ve çalışma şartlarını normal kabul ederler (Bildik, 2009: 43).

### **2.2.5.2. Sağır Kulak Sendromu**

Sağır kulak sendromunda en etkili etken, örgüt içindeki iletişimdir. Tüm örgütler amaçlarına ulaşabilmek için sağlıklı bir iletişim akışına sahip olmayı isterler. Ancak teknolojinin gelişmesiyle birlikte değişime ayak uydurmak, örgütün büyümesi, bilginin çokluğu gibi unsurlar örgüt içi iletişim akışını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda işgörenler, yönetimden aldıkları talimatları sorgulamadan yerine getirirler. İşle ilgili olumlu veya olumsuz düşüncelerini söylemekten kaçınırlar. Bu da örgütte iletişim eksikliğinin varlığının göstergesi olup, sağır kulak sendromu olarak adlandırılmaktadır (Yanık, 2012: 53).

### **2.2.5.3. Edilginlik ve Rız Olma**

Bu sessizlik türü, örgütteki gelişmeler hakkında rıza göstermeye bağlı olarak; düşüncelerin ifade edilmemesi, olarak da tanımlanmaktadır. Bu durumda işgörenler; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. İşgörenlerin bu davranışının arkasında, genellikle konuşsalar bile farklılık oluşturamayacaklarına olan düşünce bulunmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701).

### **2.2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Konuşmanın bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma, yükseltilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi; örgütte değişimi yavaşlatmakta ve işgörenlerin geri çekilmelerine neden olmaktadır (Bildik, 2009: 44). Brinsfield (2009: 41) işgörenlerin sessiz kalmalarının, işten çekilme kararı vermelerine de neden olduğunu savunmuştur. İşgören, örgütte karşılaştığı sorunlardan dolayı, örgütün gelişimine katkıda bulunma ümidini kaybetmektedir. Bu ümitsizlik ve konuşmanın yararlı olmadığı inancı, onu faaliyetlerden geri çekilmeye yöneltmektedir (Alioğulları, 2012: 22).



## 2.2.6. Örgütsel Sessizliğin Öncülleri

Alanyazında sessiz kalma tercihinin etkileyen nedenleri; aşağıda açıklandığı gibi, örgütsel, yönetsel, bireysel faktörler ile ulusal ve kültürel öncüller olarak açıklanmıştır (Bowen ve Blackmon, 2003; Çakıcı, 2007; Milliken vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux, 2001' den akt. Eroğlu vd., 2011: 102).

### 2.2.6.1. Bireysel Öncüller

Örgütte sessiz kalma davranışı, konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Belli bir konuyu iş arkadaşı ile paylasan bir işgören, aynı konuyu yöneticisi ile konuşmayabilir ya da ona karşı sessiz kalma davranışında bulunabilir. Bu tip durumların nedenlerini, bireylerin sahip olabileceği farklı özellikler, yaşadıkları deneyimler ve kişisel tercihleri nedeniyle tek bir etkene bağlamak mümkün değildir (Taşkıran, 2010: 110). Milliken vd. (2003); Pinder ve Harlos (2001); Premeaux (2001); Bowen ve Blackmon (2003)' un yaptığı araştırmalar da işgören sessizliğinin başlıca bireysel nedenleri; kişilik, geçmiş deneyimler, yöneticilere güvenilmemesi, dışlanma korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu (Eroğlu vd., 2011: 102) ve psikolojik şiddet (mobbing), olarak incelenmiştir (Tınaz, 2006: 12). Bu öncüller aşağıda ana hatlarıyla açıklanmaktadır:

- **Kişilik:** Lepine ve Van Dyne (2001) yaptıkları çalışmada beş faktör kişilik boyutunun işgörenlerin kendi aralarında ve örgüt içerisindeki konuşma düzeyine ne kadar etki ettiğini bulmaya çalışmışlardır. Sorumluluk ve dışa dönüklük özelliklerine sahip olan işgörenlerin, çevresindeki olumsuzluklara karşı ses çıkarma davranışları, diğer işgörelere kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Dışa dönük işgörenlerin ise üstleriyle konuşmada kendilerini daha rahat hissettikleri görülmüştür. Bunun karşıtı olan içedönük ve dağınık işgörenler, susma eylemine daha yakın olmaktadır. Duygusal ve uyumluluk özellikleri ile konuşma ve sesini çıkarma davranışı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal denge boyutu yüksek olan işgörenler başkaları hakkında konuşurken, kendilerini daha gergin hissetmekte; çevrelerine yüksek düzeyde uyum sağlayan işgörenler ise, bir şeyleri değiştirmektense; mevcut durumu destekleme eğiliminde olmaktadır (Morrison, 2011: 13392'den akt. Alioğulları, 2012: 16-17; Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010: 190-191'den akt. Dilek ve Taşkıran, 2016: 405).
- **Geçmiş Deneyimler:** Morrison ve Milliken' e (2003) göre, işgörenler sessiz kalmayı tercih etmeyi öğrenmektedirler. Geçmişten edindikleri olumsuz

deneyimler, onları çalışma hayatında edilgin kılabilmektedir. İşgörenler, geçmişte fikirlerini ifade ederken olumsuz tepkilerle karşılaşmışlarsa, daha sonraki zamanlarda sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Algın, 2014: 24; Bildik, 2009: 39-40).

### 2.2.6.2. Örgütsel Öncüller

Milliken vd. (2003); Pinder ve Harlos (2001); Premeaux (2001); Bowen ve Blackmon (2003) ve Çakıcı (2007)'nin yaptığı araştırmalar doğrultusunda, örgütsel sessizliğin başlıca örgütsel nedenleri aşağıda açıklandığı gibi; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve örgüt kültürü ve psikolojik şiddet olarak sıralanabilir (Eroğlu vd., 2011: 102).

• **Adaletsizlik Kültürü:** Adaletsizlik kültürü, işgörenler arasında sessizliğin derinleşmesine ve örgüt için büyük bir sorun haline gelmesine neden olmaktadır. Adaletsizlik kültürünün olduğu örgütlerin bazı ortak özellikleri; sıkı denetim, çatışmanın engellenmesi, iş ilişkilerini işgören ilişkilerinden daha değerli görme, rekabete yönelik bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim biçimi, yetersiz iletişimdir (Çakıcı, 2007: 157; Harbalıoğlu, 2014: 22).

• **Sessizlik İklimi:** Bowen ve Blackmon' a (2003: 40) göre, örgütsel sessizlik örgüt içerisinde bir kültür haline geldikçe, işgörenler algıladıkları ve içinde buldukları kültür anlayışından dolayı görüşlerini açıkça paylaşmamakla beraber, düşüncelerini açıklayan diğer işgörelere karşı da olumsuz tepkiler göstermektedirler. Doğal olarak, sessizlik iklimi, işgörenlerin ortaklaşa oluşturduğu bir iklim, olarak ortaya çıkmaktadır. Sessizlik ikliminin hüküm sürdüğü örgütlerdeki iş görenler, görüşlerini paylaşmaları halinde, istenmeyen durumların ortaya çıkacağı ve edilginleşecekleri düşüncesiyle sessizliği tercih ederler (Alkan, 2016: 26).

• **Örgüt Kültürü:** Rekabetçi bir kültüre ulaşmak, tüm örgütsel mekanizmaların bilgiyi ve fikri paylaşma odaklı bir özellik taşımalarına bağlı olmakta (Özgen ve Sürgevil, 2009: 304); örgütlerin sahip olduğu kültür de işgörenlerin sessiz kalmalarında önemli bir örgütsel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgütlerde olumlu bir iklim oluştururken, bazen de olumsuz durumlara yol açabilmektedir (Çekmecelioğlu vd., 2015: 141).

• **Psikolojik Şiddet (Mobbing):** “Psikolojik şiddet” veya “yıldıрма” anlamına gelen “mobbing” kavramı, örgüt psikolojisi alanında yapılan incelemelerde,

işgörenlerin birbirlerini belirli bir süre huzursuz edici davranışlarla rahatsız etmeleri ve birbirlerine kötü davranmalarınıdır. Psikolojik şiddet, örgütte gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan, örgüt huzurunu bozan, çok sesliliği olumsuz yönde etkileyen ana örgütsel sorunlardan biridir (Tınaz, 2006: 12).

### 2.2.6.3. Yönetmel Öncüller

Morrison ve Milliken (2000: 708-714) örgütsel sessizliğı derinlemesine incelemişlerdir. Araştırmacılar sessizliğe neden olan yönetmel faktörleri aşağıda ana hatlarıyla açıkladığı gibi; yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve işgörene yönelik önyargılı inançlar, yöneticinin yapısı ve yönetim ekibinin homojenliğı olarak belirlemişlerdir (Bildik, 2009: 49; Çakıcı, 2007: 154; Eroğlu vd., 2011: 102).

• **Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkuları:** Örgütsel sessizliğe neden olan en önemli etkenlerden biri, yöneticilerin işgörenlerden olumsuz geri bildirim alma korkularıdır. Yöneticiler, işgörenlerinin nazarında yetkin gözükme istemektedirler. Bu nedenle, kendilerini işgörenlerin gözünde beceriksiz ve yetersiz olarak gösteren her türlü görüşü gözardı etmeye yatkındırlar (Şehitoğlu, 2010: 49-50).

• **İş ve İşgörene Yönelik Önyargılı İnançlar:** Örgütsel sessizliğe neden olan yönetimle ilgili etkenlerden biri de, yöneticilerin yönetim biçimi ve işgörenler hakkındaki önyargılı inançlardır. Bu inançlardan birincisi, işgörenlerin çalışmayı sevmeyen veya tembel bireyler olduklarına yönelik inançlardır. İkincisi her şeyin en iyisini ve doğrusunu yöneticilerin bildiklerine yönelik inançtır. Son inanç ise, hem çatışma ve kararsızlıktan kaçınma; hem de birlik ve uzlaşmanın iyi yönetilen bir örgütün belirtileri olduğuna yönelik inançtır (Taşkiran, 2010: 114).

• **Yöneticinin Yapısı:** Aynı örgütte uzun süre çalışan yöneticilerin bulunması, bireysel güç mesafesinin yüksek olması ve yöneticilerle işgörenler arasındaki farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olması, örgütlerde sessizliğı tetikleyen etkenlerden bazılarıdır. Buldukları konumlardan dolayı, astlarıyla ilişkileri yetersiz olan yöneticiler; işgörenlerin, örgütle ilgili sorun ve kararlarla ilgili olarak, sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Bildik, 2009: 49).

• **Yönetim Ekibinin Homojenliğı:** Aynı eğitim düzeyi ve deneyim süresine sahip olan yöneticiler, örgüt içinde daha çok ılımlı bir ortamın oluşmasını sağlamaktadırlar. Ancak bu örgütlerde karşıt görüşler yöneticiler için bir

tehdit unsuru olarak algılanmakta; örgüt içindeki kurallar daha az sorgulanmakta ve işgörenler daha çok denetim altına alınmaktadır. Bu durum örgütteki farklı görüşlerin ifade edilmesini engellemektedir (Çakıcı, 2007: 156).

#### **2.2.6.4. Ulusal Kültür**

Morrison ve Milliken' e (2000) göre ulusal kültür; işgörenlerin, örgütleri ile ilgili olarak, düşüncelerini açıkça dile getirmelerini etkilemektedir. Örneğin birçok ülkede faaliyet gösteren örgütler, o ülkelerde yan örgütlere de sahip olmaları nedeniyle, yan örgütlerin örgütsel sessizlik düzeyi, faaliyette buldukları ülkelerin kültürü tarafından etkilenmekte ve ülkeden ülkeye değişmektedir. Morrison ve Milliken' in araştırmasına göre, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki işgörenler, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına endişelerini dile getirmekten çekinmektedirler (Şehitoğlu, 2010: 46).

#### **2.2.6.5. Diğer Öncüller**

- **Yöneticilere Güvenilmemesi:** Örgütte işgörenlerin iş ile ilgili konularda görüşlerini dile getirmeleri sık sık engellenmektedir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre bazı örgüt yöneticileri, işgörenlerin örgütle ilgili kararlara karşı gelmesinden ve sorunların açık bir şekilde konuşulmasından memnun olmadıklarını ifade etmektedirler. Bu durum işgörenlerin, konuşmalarda bir şeylerin değişmeyeceğine olan inançlarını güçlendirdiği için, yöneticilere güven duygusunun zedelenmesine sebebiyet vermektedir (Kahveci, 2010: 13).
- **Sosyal Dışlanma Korkusu:** Morrison ve Milliken'e (2003: 1565) göre, örgütlerde iş arkadaşları tarafından desteklenmek, ve onların takdirlerini kazanmak işgörenler için önemlidir. İşgörenler, şikayetçi veya sorun çıkaran biri olarak algılanabilecekleri ve bunun sonucunda sosyal ortamdan dışlanabilecekleri korkusuyla da sessiz kalabilmektedirler (Alioğulları, 2012: 13).
- **Konuşmanın Riskli Görülmesi:** Örgütte işgörenler, kendilerine güvenseler bile, örgüt ile ilgili kararlara katılmalarının veya düşüncelerini ifade etmelerinin oldukça riskli olduğunu düşünebilmektedirler. İşgörenler, dışlanma korkusu, yükselmeme, sorun çıkaran kişi olarak görünme vb. korktuklarından dolayı, bazen düşüncelerini açıklayamamaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003; Vakola ve Bouradas, 2005' den akt. Kahveci, 2010: 14).

• **İlişkileri Zedeleme Korkusu:** Morrison vd' ye (2003: 1462) göre işgörenler, diğer işgörenlerle ilgili olumsuz bir durumu konuştuklarında, ilişkilerinin kötüye gitmesinden endişe duymaktadırlar. Bu durumda işgörenler konuşmaktan korkmakta; konuştuklarında işini kaybedebileceklerine, yükseltilmeyeceklerine veya çeşitli örgütsel engellemelerle karşılaşacaklarına dair inanç geliştirebilmektedirler (Kutlay, 2012: 43-44).

### **2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Örgütsel sessizliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz ve etkili sonuçlara neden olduğu ve örgütün performansını olumsuz yönde etkilediği konu ile ilgili yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 145). Bu sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.7.1. Bireysel Açıdan Sonuçlar**

Örgütlerin fikirlerini açıkça savunabilen işgörelere ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu tür işgöreleri bulunmayan örgütlerin veya işgörelarını sessiz kalmamaları yönünde güdüleyemeyen örgütlerin karşılaştıkları sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 321):

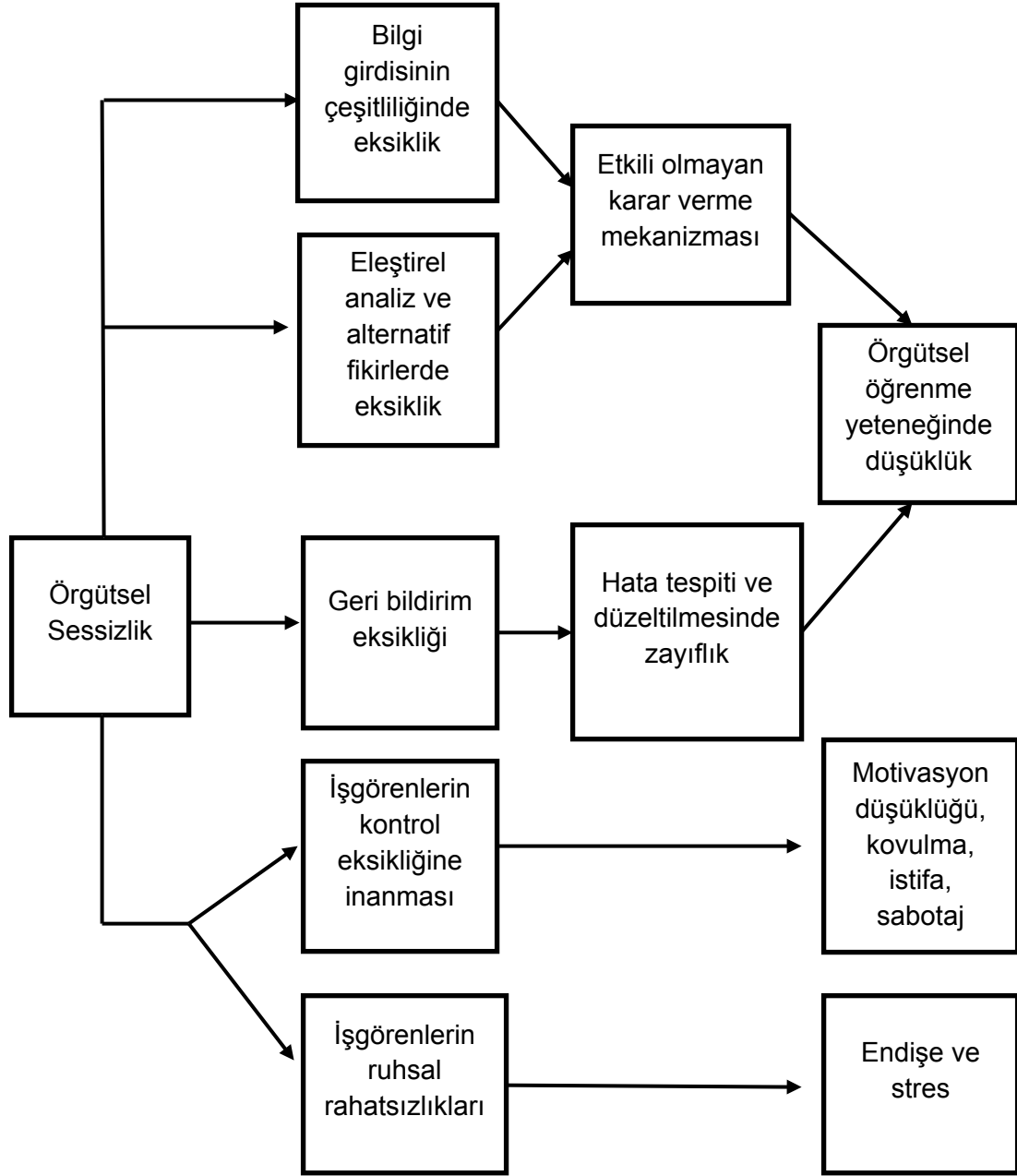
- İşgöreların iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması;
- İşgöreların kendilerini örgütten dışlamaları;
- Sessizliğin, örgüt içinde bir kültür haline gelme tehlikesi;
- İşgöreların verimliliklerinin, iş tatmini ve örgüte bağlılıklarının azalması;
- İşgöreların güven ve güdülenmesinin azalması, stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma seviyesinin artması;
- Değişime uyarlanamama riski;
- Yaratıcılığın engellenmesi vb.

### 2.2.7.2. Örgütsel Açıdan Sonuçlar

Sessizliğin bireysel sonuçları yanında örgütsel sonuçları da bulunmaktadır. Bu sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 720' den akt. akıcı, 2008: 119)

- Örgütlerin işgörenden görüşlerinden yararlanamaması;
- Örgütle ilgili sorunların gözardı edilmesi ve bunun sonucu olarak; yöneticilerin işgörenden olumsuz geri bildirim almaktan kaçınmaları;
- İşgörenden örgütle ilgili sorunlar karşısında sessiz ve tepkisiz kalması;
- Örgüt içi ast- üst iletişiminin aksaması (Paşa, 2015: 26);
- Katılımcı karar alma süreçlerinde olumsuzluklar vb. (Özcan, 2011: 93).

Şekil 6 'da gösterildiği gibi, örgütsel sessizliğin örgütler ve işgörenden üzerinde; bilgisel girdilerde çeşitlilik eksikliği, fikirlerin ve seçeneklerin ayrıntılı bir analizinin yapılamaması, olumsuz geri beslemenin olmaması, işgörenden arasında dikkate alınmadıkları yönünde bir düşünce oluşması, işgörenden arasında kontrol eksikliği algısının oluşması, işgörenden bilişsel çeliŐki yaşamaları, örgütsel karar yapılarının etkili olmaması, hatta algılanma ve düzeltme yeteneğinin zayıf olması, düşük örgütsel bağlılık, örgütsel güven eksikliği, örgütsel değişim süreçlerinin zayıf olması, işgörenden içsel motivasyonlarının düşük olması, iş doyumsuzluğu, işten ayrılma, işgücü devrinin yüksek olması, sabotaj ve stres gibi pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır (Kalay ve Oğrak, 2012: 492; Morrison ve Milliken 2000: 720' den akt. akıcı, 2008: 119).



**Şekil 6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları**

**Kaynak:** Nazlı Özcan. (2011). Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, s.32.

## **2.3. BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTU OLARAK GÜÇ MESAFESİ KAVRAMI**

### **2.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi**

1970'li yıllar ile birlikte iş dünyasında rekabetin artması, ülkeler arasındaki ticaretin ve ekonomik gelişmelerin küreselleşme ile birlikte artış göstermesi vb. kültür konusunun örgüt çalışmaları içinde yer almasını gündeme getirmiştir. Uluslararası firmaların farklı ülkelerdeki yatırımlarının artış göstermesi ve farklı kültürlerle sahip insanların bu şirketlerde çalışmaları, kültür konusunun önemini daha da artıran etkenlerin arasında yer almaktadır (Dursun, 2013: 44).

Örgüt üyelerini bir arada tutan ortak inançlar, değerler, normlar, gelenekler, uygulamalar ve işlerin yapılış biçimi anlamına gelen örgüt kültürü, belirli ortak hedeflerin başarılması, örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberlik duygusunun geliştirilmesi, örgüt içi ve örgüt dışı değişimlerin yarattığı belirsizliklerin üstesinden gelerek değişen çevreye uyum sağlanmasında önemli bir role sahiptir (Erkmen, 2000: 23). Örgütler, bireylerin oluşturduğu ve birey değerleri ile hareket eden bütünler olarak, içinde buldukları kültürel, siyasal, ekonomik ve teknolojik ortamdaki etkilenmektedirler. Bu nedenle örgüt, sürekli bir etkileşim içinde çevresi ile uyumlu bir hale gelirken, kendi içinde yer alan farklılıkları bir potada eriten ve örgütü hedeflerine odaklayan bir güce ihtiyaç duyar. Bu güç, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını biçimlendiren baskın inançlar, olarak da açıklanabilir (Sezgin ve Bulut, 2013: 183).

Örgüt kültürüyle ilgili olarak, araştırmacıların görüş birliğine vardığı ortak bir tanıma rastlamak söz konusu değildir. Örgüt kültürünün; yönetim, iletişim, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı alanlar içinde yer alan araştırmacılar tarafından çalışılması, örgüt kültürüne ilişkin farklı tanımların ve görüşlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu konuda yapılmış olan tanımlar incelendiğinde, tanımlar arasında belirli ortak özellikler bulunduğu görülmektedir (Çakır, 2012: 30; Gerede ve Şekerli, 2011: 20).

Schwartz ve Davis' e (1981: 33) göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren kuralların ortaya çıkmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Mintzberg ve Quinn' e (1996: 332) göre örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran gelenek ve inançlardır (Gemlik, Çatar ve Manioğlu, 2015: 2). Pettigrew' e (1979) göre örgüt kültürü, bir örgütte bulunan insanların uymaları gereken davranış, hareket ve bunların temelindeki değerlerden



oluşan bütün, olarak tanımlanabilir. Bu temeldeki değerler; sembol, dil, ideoloji, mit, ritüel ve inanç şeklinde sıralanmaktadır. Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürünü, en yalın haliyle “işlerin yapılma şekli”, olarak tanımlamıştır (Yıldırım, 2015: 12). Örgüt kültürü ile ilgili öncü araştırmacılardan biri olan Schein (1992: 12)’ e göre kavram, örgüt kültürünü, “içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir grubun üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış etkin, paylaşılmış temel varsayımlar ve örüntüleri”, olarak tanımlamıştır (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 189); Peters ve Waterman (1995) baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı, olarak tanımlamıştır (Öztürk, 2015: 66).

Örgüt kültürü; Hofstede (1980) tarafından, bir örgütün üyelerinin diğer örgüt üyelerinden ayırt edilmesini sağlayan, paylaşılan inançlar, değerler ve uygulamalar olarak; Woods (1989) tarafından örgüt üyelerinin davranışlarına yol gösteren ve örgüt içinde gelişen ve paylaşılan değer ve inançlar sistemi olarak; Quinn ve Cameron (1999) tarafından örgütte egemen olan liderlik tarzı, kullanılan dil başarısı gibi örgütü eşsiz yapan değerler olarak; Thomas ve Tung (2003) tarafından paylaşılan inançlar, değerler, tutumlar ve sosyal bir grup içerisindeki insanların algı, düşünce, hareket ve etkileşimleri için kavramsal bir harita sunan mantıksal süreçler, olarak tanımlanmıştır (Abu-Jarad vd., 2010: 34-35’den akt. Yücel ve Koçak, 2016: 4).

Yukarıda açıklanan örgüt kültürü tanımlarından hareketle; örgüt kültürü, örgüt kurucusunun inançları, değerleri ve varsayımlarıyla oluşan, zamanla örgüte katılan yeni üyelerin ve liderlerin inançları, değerleri ve varsayımlarıyla şekillenen, örgütü başka örgütlerden ayırmaya yarayan, işgörelere örgütün işlevlerinin ne olduğunu, örgüt içerisinde işlerin nasıl yürüdüğünü anlatmaya ve örgüt içerisinde davranış normlarının oluşturulmasına yardım eden, paylaşılan bir dizi değerler, normlar ve inançlar bütünü, olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2013: 47). Tablo 8’ de örgüt kültürü tanımları, özet olarak, tablo halinde gösterilmiştir.

**Tablo 8. Örgüt Kültürü Tanımları**

YIL	ARAŞTIRMACI	TANIM
1979	Pettigrew	Bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi ve sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mitlerden oluşmaktadır.
1980	Hofstede	Bir örgüt üyesini diğer örgüt üyelerinden ayıran kolektif akıl programlamasıdır.
1981	Deal ve Kennedy	Değerlerdir.
1983	Sathe	İnanç ve değerlere ilişkin önemli ve paylaşılan anlayışlardır.
1983	Wilkins	Kabul edilen veya paylaşılan varsayımlar, insanların alışılmış davranışları ve dünyayı görme şekilleridir.
1985	Louis	Paylaşılan anlamlardan oluşmaktadır.
1987	Peters ve Waterman	Kabul edilen normlardır.
1988	Dyer	Varsayımlar (İnançlar) dır.
1992	Barney	Temel değerlerden oluşmaktadır.

**Kaynak:** Ali Rıza Terzi. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,11(3), 423-442'den akt. Özden Yaprak Kaya. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir,s. 10-11.

Örgüt kültürünün öncü araştırmacısı olan Schein (1991) araştırmasında, örgüt kültürünün çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini öğrettiğini, işgörenler arasında ortak paydalar - dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturduğunu, işgörenlerine karşılaştıkları çeşitli sorunların çözümünü gösterdiğini ve işgörenlerin davranışlarına anlamlı bir zemin hazırladığını ifade etmiştir. Dolayısıyla işgörenler ait oldukları örgütteki bu kültürel değerleri paylaşırlar ve bunları çeşitli şekillerde davranışlarına yansıtırlar (Acaray ve Şevik, 2016: 4).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sunmaktadır. Birçok örgüt, amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için üyelerinin desteğini ve etkili katılımını istemektedir. Bireylerin örgüte uyum sağlaması, örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir ögesidir. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri

benimseyen işgörenler, örgütün ve yönetimin beklentilerine olumlu katkı sağlamaktadır. Bireyin yaşadığı sosyo-kültürel ortam; örgüt kültürü ile örtüşüyorsa, uyum sorunları en düşük düzeye inmektedir (Köse vd., 2001: 219-222).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen yerleşmiş davranışsal aşamalar bulunmaktayken; zayıf örgütsel kültüre sahip örgütlerde ise; işgörenler neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zamanı boşa harcarlar. Dolayısıyla, paylaşılan ortak değer, inanç ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme sürecinde, güçlü kültüre sahip örgütlerle karşılaştırıldığında, örgüt ve çevresel ilişkilerinde hızlı davranamadıkları için, rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2008: 166).

### **2.3.2. Ulusal Kültür ve Örgüt Kültürü İlişkisi**

Kültürel farklılıkların, bireylerin düşünme biçimlerini ve davranışlarını etkileyerek örgütün bütünsel yapısını etkilediği, ilgili yazında onaylanan görüşlerden biridir. Örgüt yönetimi de içinde bulunduğu ülkenin kültüründen ve değerlerinden etkilenmektedir. Bir toplum içinde bulunan girişimcilerin, içinde buldukları çevrenin etkisiyle, tutum ve davranışları etkilenmektedir. Weaver'in (2000) yedi farklı ülkede, girişimcilerin yardımlaşmaları ile ilgili yaptığı çalışmaya göre; eril ve bireyci toplumlar, dişil ve toplulukçu kültürlere göre daha az yardımlaşmaya dair stratejilere yönelmektedir. Ayrıca, bireyci topluluklarda girişimciler işbirliği yapma gereksinimi duyduklarında, zarar görmemek için yazılı sözleşmelere daha fazla önem vermektedirler. Hofstede'nin (1991) yaptığı çalışmada elde ettiği bulgulara göre, batılı toplumlarda güç mesafesi düzeyi düşüktür. Bu toplumlar daha bireyci ve kısa dönem odaklıdır (DiMaggio ve Powell, 1983; Weaver, 2000' den akt. Birsal, İslamoğlu ve Börü, 2009: 247-248; Pheng ve Yuquan, 2002: 9 ).

Hofstede'e (1991) göre, örgütler faaliyet gösterdikleri ülkenin kültürüyle sürekli etkileşim halindedirler. Ulusal kültürlerin boyutlarından, toplumun belirsizlikten kaçınması, güç mesafesi düzeyi, toplulukçu veya bireyci değerleri ve dişil veya eril özellikleri, bir ülke içindeki örgütün kültürünü etkilemektedir (Kaya, 2008:122). Farklı ülke kültürleri ile bu kültürel ortamlarda faaliyet gösteren örgütler arasındaki ilişkiler üzerinde yapılan araştırmalar, bu alanda aşağıda açıklanan üç farklı görüşün ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 89-90):

- Çokuluslu örgütlerin yönetimlerinde, hangi ülkede faaliyet gösterdiklerine bakılmaksızın, ulusal kültürlerin etkili olduğunu öngören ayrışma,
- Çokuluslu örgütlerin yönetiminde, giderek endüstrileşen ülkelerin değerlerini benimseyen yerel ülke kültürünün egemen olduğunu benimseyen benzeşme;
- Karşılıklı etkileşim sonucu ortak bir değerler sisteminin oluştuğunu ve çokuluslu örgütlerin evrensel denilebilecek ulusal kültür ile yerel kültürlerin bir karması olan değerlerle yönetildiğini öngören yaklaşımlardır.

### 2.3.3. Örgüt Kültürü Boyutları

Örgüt üyelerinin paylaştıkları önemli değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar bütünü, olarak ifade edilebilecek örgüt kültürü kavramı üzerine Hofstede'nin yaptığı çalışmalar, yazında önemli bir yere sahiptir. Hofstede, IBM (*International Business Machines*) 'in 40 ülkede 100.000'den fazla işgöreniyle yaptığı çalışmalar sonucunda kültürün; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk ve erillik/dişillik, olmak üzere dört boyutu olduğunu belirlemiştir (Öncül, Deniz ve İnce, 2016: 256).

1980 yılında Kanadalı Psikolog Bond, Hofstede'in uzak doğuda yaptığı çalışmayı temel alarak dört boyuta, beşinci boyut olan "kısa dönemli/uzun dönemli odaklanma" boyutunu eklemiştir. 2000 yılında ise Bulgar araştırmacı Minkov, Hofstede'in Dünya Değerleri Araştırması' na göre beş boyutu yeniden değerlendirerek bu boyutlara, altıncı boyut olan "heveslilik ve kısıtlılık" boyutunu eklemiştir (Hofstede, 2011: 7). Bu çalışmada güç mesafesi boyutu araştırıldığı için, Hofstede'nin kültür boyutlarına değinilmiştir. Aşağıda Hofstede' nin (1980) kültür boyutları anahatları ile açıklanmaktadır:

#### 2.3.3.1. Güç Mesafesi

*Güç mesafesi*, bir toplum ya da örgütteki üyelerin, gücün eşit dağıtılmadığına yönelik düşünceleridir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, herkesin sosyal hiyerarşi içinde yasal bir yeri vardır; sosyal statüler, nispeten güçsüz bireylerin güçlü olanlara saygı göstermesi için, açıkça belirlenmiştir (Hofstede ve Mooij, 2010: 89). Güç mesafesi yüksek toplumlarda, gücün merkezileşmesi kabul edilir. Bu nedenle işgörenler, yöneticilerin oluşturdukları yapı içinde hareket ederler ve onların emirlerini sorgulamadan yerine getirirler (Altay, 2004: 304). Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise, astlar yöneticileri ile kendilerini eşit olarak değerlendirmektedir. Gelişmişlik düzeyi yüksek

lkelerde, gc mesafesi düşük, daha yüksek bireyci davranış görülürken; gelişme düzeyi düşük ülkelerde gc mesafesi yüksek ve daha toplulukçu davranışlar görülmektedir (Aydıntan, 2005: 162).

Gc mesafesi, bir toplumda gücün nasıl dağıldığını gösterir ve farklılık ve eşitsizliklerin kültürün bireyleri tarafından onaylanma, uygun görülme ve kabul edilme düzeyini ifade eder. Gc mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, bireyler arasında eşitlik düşüncesi egemendir, kararlara katılım yüksektir ve yönetici demokratiktir. Gc mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise; yöneticiler otokrat bir baba olarak değerlendirilir, kararlara katılım düşüktür, talimatla görev verme vardır ve yöneticilere verilen bir takım ayrıcalık ve statü simgeleri bulunmaktadır (Yakut, 2012: 120).

George ve Jones' a (2008: 584) göre gc mesafesi kavramı; ülkelerin zenginlikteki, statüdeki ve doğal olarak iyi haldeki ekonomik ve sosyal farklılıklarının derecesini ölçmektedir. Yüksek gc mesafesinin bulunduğu ülkelerde, mesleki acıdan başarılı işgörenler, servetlerini biriktirir ve bunu çocuklarına aktarır. Bu ülkelerde, eşitsizlik (zengin ve fakir arasındaki boşluk) zaman içinde artar. Bunun tersine, düşük gc mesafesine sahip ülkeler, eşitsizliği azaltmak ve toplumun şanslı üyelerini az sayıda tutmak için, vergilendirme ve sosyal yardımlaşma programları kullanırlar. Düşük gc mesafeli ülkeler, zengin ve fakir arasındaki geniş boşluğu ve sınıflar arasındaki uyumsuzluğu nlemeyle ilgilenirler (Yüksel, 2013: 41).

Gc mesafesinin düşük olduğu örgütlerde; esnek merkezileşme, basık yapıda örgütsel hiyerarşi, sınırlı denetleyici personel, az oranda ücret farklılaşması vb. görülmektedir. Gc mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde; sert bir merkezileşme, sivri yapıda örgütsel hiyerarşi, çok sayıda denetleyici personel, yüksek oranda ücret farklılaşması vb. görülmektedir. Ayrıca, gc mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde biçimsel iletişim yukarıdan aağıyadır; biçimsel yatay iletişim yoktur ve bu örgütlerde belirsizlikler gc mesafesi yoluyla azaltılır (Sargut, 1994'den akt. Kaya, 2015: 30).

**Tablo 9. Güç Mesafesi Seviyesinin Özellikleri**

<b>DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ</b>	<b>YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ</b>
Toplumda eşitsizlik azdır.	Herkesin yasal bir yeri vardır. Hiyerarşideki sınırlar belirgindir.
İnsanların çoğu bağımsızdır.	Az sayıda insan bağımsızdır.
Hiyerarşi eşitsizlik demektir.	Hiyerarşi gereklidir.
Üstler, emir altındakilerin kendilerini sevdiğini düşünür.	Üstler, emir altındakilerin kendilerinden farklı olduğunu düşünür.
Emir altındakiler, üstlerin kendilerini sevdiğini düşünür.	Emir altındakiler, üstlerin kendilerinden farklı olduğunu düşünür.
Üstlere ulaşılabilir	Üstlere ulaşamaz.
Gücün kullanımı yasaldır ve iyi veya kötü yargının denetimi altındadır.	Güç, toplumun temel gerçeğidir.Meşruiyetinin olup olmadığı önemli değildir.
Herkes eşit haklara sahiptir.	Üstler, ayrıcalıklara sahiptir.
Üstler diğerlerinden daha az güçlü görünmeye çalışır.	Üstler mümkün olduğu kadar güçlü görünmeye çalışır.
Sistem suçludur.	Ezilen kişi suçludur.
Sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü yeniden dağıtmaktır.	Sosyal sistemi değiştirmenin yolu görevden almaktır.
Farklı güçteki insanlar diğerlerine karşı daha az tehlike hisseder ve onlara güvenir.	Farklı güçteki insanlar diğerlerine karşı potansiyel tehlike gözüyle bakar ve onlara güvenmez.
Güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir uyum vardır.	Güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma vardır.
Güçsüzler arasındaki işbirliği, birlik ve beraberliğe dayanır.	Güçsüzler arasındaki işbirliği, birbirlerine az güvenmelerinden dolayı çok zordur.

**Kaynak:** Geert Hofstede. (1980). Organizational (Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad), s.46.

### 2.3.3.2. Erillik-Dişillik

*Erillik-dişillik*, kadın ve erkeğin duygusal rollerindeki ayırım ile ilgili olan boyuttur (Hofstede, 2011: 8). Hofstede vd.' ye (2010) göre erkeklik (erillik) kavramı toplumda başarının, kahramanlığın, girişkenliğin ve başarı için ödülün önemli görüldüğü rekabetçi bir yapının yansıması olarak ele alınırken; dişillik; işbirliği, alçak gönüllülük, zayıf olanı koruma ve yaşam kalitesinin daha fazla önem verildiği, karşılıklı anlaşma odaklı bir toplumun resmini çizmektedir (Erdoğan ve İşlek, 2014: 123).

Erillik ve dişillik boyutu, toplum üyelerinin eşyaları mı veya bireyleri mi tercih ettikleri konusu ile ilgilidir. Eril toplumlarda en çok önem verilen ve elde edilmek için en çok çaba gösterilen nesnelere para ve eşya iken; dişil toplumlar üyelerinin yaşam standartlarını artırmaya ve bireyler arasındaki ilişkileri geliştirmeye önem vermektedir. Eril toplumlarda, kadın ve erkek rolleri açıkça belirlenmiştir. Grup olarak alınan kararlara daha çok saygı duyulmakta ve erkeklerin kendine güvenmeleri ve rekabetçi olmaları beklenmektedir. Dişil toplumlarda ise, kadın ve erkek arasında net bir ayırım bulunmamaktadır. Dişil toplumlarda başarıyı belirleyen temel etken güç ve eşyadan ziyade , bireyler arası ilişkilerdir (Yeşil, 2012: 56). Tablo 10' da erillik- dişillik boyutunun özellikleri gösterilmiştir.

**Tablo 10. Erillik-Dişillik Özellikleri**

<b>DİŞİLLİK</b>	<b>ERİLLİK</b>
Erkek baskın değildir ancak destekleyici role sahiptir.	Kadın destekleyici role sahiptir.
Toplumdaki cinsiyet rolleri değişkendir.	Toplumdaki cinsiyet rolleri açıkça ayrılmıştır.
Cinsiyetler arasında eşitlik vardır.	Erkek, kadına göre baskındır.
Yaşam kalitesi önemlidir.	Performans önemlidir.
Yaşamak için çalışılır.	Çalışmak için yaşanır.
İnsan ve çevre önemlidir.	Para ve eşya önemlidir.
Bağlılık esastır.	Bağımsızlık esastır.
Hizmet, motivasyonu artırır.	Hırs, ilerlemeyi sağlar.
Şansız kimseye acınır.	Başarılı kişiye hayranlık duyulur.
Küçük ve yavaş güzeldir.	Büyük ve hızlı güzeldir.
Her iki cinsiyet de önemlidir.	Erkeklik ve mertlik takdir edilir.

**Kaynak:** Geert Hofstede. (1980). Organizational (Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad), s.49.

### 2.3.3.3. Belirsizlikten Kaçınma

*Belirsizlikten kaçınma boyutu*, bir toplumun belirsizliğe karşı kendisini tehlikede hissetmesi ve bu tehlikeden kaçınması, durumunu ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlardaki bireyler, gelir açısından istikrarlı meslekleri seçme, daha resmi kuralları benimseme, uzmanlar tarafından verilen kesin bilgilere itibar etme ve toplum tarafından kabul edilen yaygın düşünce ve davranışlardan başkasına, hoşgörü göstermeme, sinirlilik ve gerginlik gibi özelliklere sahiptir (Hofstede, 1980: 45).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumdaki üyelerin belirsizlikten ne ölçüde kaçındığıyla ve bilginin belirsiz olduğu, karmaşıklığın olduğu, değişimlerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde ilerlediği durumlardan duyduğu tedirginlik ile ilgilidir. Bir toplumda belirsizlikten kaçınma yatkınlığı yüksekse; bireyler, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek için, iş güvencesi elde etme, biçimsel ve yazılı kurallara itibar etme vb. davranışlara daha çok yönelmektedirler. Ayrıca bu boyut, geleceğin bilinmeyen yönü bakımından toplum üzerindeki baskı seviyesini ifade etmektedir (Korkmaz, 2009: 37). Tablo 11' de belirsizlikten kaçınma boyutunun özellikleri gösterilmiştir.

**Tablo 11. Belirsizlikten Kaçınma Seviyesi Özellikleri**

<b>DÜŞÜK BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA</b>	<b>YÜKSEK BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA</b>
Belirsizlik kolay kabul edilir ve normal karşılanır.	Belirsizlik kaçınılması gereken, süregelen bir tehdit olarak algılanır.
Stres seviyesi düşüktür.	Gerginlik ve stres seviyesi yüksektir.
Zaman boldur.	Zaman paradır.
Çok çalışmak bir erdem değildir.	Çok çalışmak için güdülenme vardır.
Agresif davranış kabul edilmez.	Agresif davranış benimsenir.
Duygular daha az belli edilir.	Duygular daha çok belli edilir.
Çatışma ve rekabet, adil ve yapıcı bir ortamda gerçekleşir.	Çatışma ve rekabet, saldırganlığı artırabilir; bu yüzden kaçınılmalıdır.
Karşıt görüşe değer verilir.	Fikir birliği önemlidir.



**Tablo 11- devamı**

Muhafif kişiler tehdit olarak görülmez, daha çok hoşgörü vardır.	Muhafif kişiler tehdit olarak görülür, hoşgörü yoktur.
Milliyetçilik azdır.	Milliyetçilik yaygındır.
Genç insanlar daha olumludur.	Genç insanlar daha şüphelidir.
Risk almaya daha çok eğilim vardır.	Güvenliğe daha çok önem verilir.
Görecelik ve deneyimcilik ayırıcı özelliştir.	Kesin gerçeklere ve değerlere itibar edilir.
Mümkün olduğu kadar az kural vardır.	Yazılı kurallar ve düzenlemeler vardır.
Kurallara uyulmazsa, değiştirilir.	Kurallara uyulmazsa suçlu olunur.
Sağduyulu insanlara güvenilir.	Uzmanlara ve onların fikirlerine inanılır.
Yöneticiler, vatandaşlarına hizmet eder.	Sıradan vatandaşlar, yöneticiler kadar yetenek sahibi değildir.

**Kaynak:** Geert Hofstede. (1980). Organizational (Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad), s.47.

#### **2.3.3.4. Bireycilik- Toplulukçuluk**

*Bireycilik*, bireylerin yaşadığı toplumda sadece kendisine ve ailesine öncelik vermesi iken; *toplulukçuluk*, bireylerin sadakatle bir gruba ( akraba, klan, örgüt) üye olma eğilimi göstermesidir. Bireyci kültürlerdeki insanlar, kendilerini herhangi bir gruba ait hissetmeme, 'ben' bilinçli olma, kendini gerçekleştirme eğiliminde olma, açık sözlülük ve iletişimde eksiklik gibi özelliklere sahiptir. Toplulukçu kültürlerde ise, bireylerin 'biz' olma bilinci ve dolaylı iletişim becerileri yüksektir; kimlik, ait olunan sosyal sisteme dayanır. Örneğin, bireyci kültürlerde bir kişi bir ürünü hemen satın alırken; toplulukçu kültürlerde alışveriş, güven ilişkisi esasına dayanmaktadır (Hofstede ve Mooij, 2010: 89).

Bireyci kültürlerde kişiler önemli konularda alınacak kararlarda kendi isteklerini ön planda tutmakta ve bireysel başarıya önem vermektedir. Bir gruba ait olmanın önemli görüldüğü toplulukçu kültürlerde, birlikte düşünebilme ve davranabilme söz konusudur; biz bilincinin yanında ortak kimlik, duygusal bağımlılık, grup dayanışması, paylaşım, arkadaşlıklar, grup kararları, görev ve zorunluluklar, temel değerlerdir (Dalgün, 2011: 109-110). Sargut' a (2001: 185) göre, ortaklaşa davranış gösteren insanlar kendi kümeleriyle diğerlerini ayrı tutarlar.

Bireylerin oluşturdukları gruplar üyelerini kollar, karşılığında ise sadakat beklerler. Ortaklaşa davranış gösteren bir birey kendini ait olduğu gruba bağımlı hissederler. Ancak bireyci özellik gösterenler kendilerini bağımsız olarak görürler (Yeloğlu, 2011: 163).

**Tablo 12. Bireycilik-Toplulukçuluk Özellikleri**

<b>TOPLULUKÇULUK</b>	<b>BİREYCİLİK</b>
İnsanlar, sadakatleri ölçüsünde onları koruyan geniş aile ve klanlar içinde doğarlar.	Bireyler için kendisi ve ailesi önemlidir.
Biz bilinci yaygındır.	Ben bilinci yaygındır.
Kimlik sosyal sisteme dayanır.	Kimlik bireyseldir.
Örgütlere ve kuruluşlara duygusal bağlılık vardır.	Örgütler ve kuruluşlardan bireysel bağımsızlık vardır.
Organizasyonlara katılım ahlakidir.	Organizasyonlara katılım çıkara dayanır.
Örgüte aidiyet ve üyelik önemlidir.	Bireysel girişim, başarı ve liderlik önemlidir.
Özel yaşam, kuralların önceden belirlendiği klanlar ve örgütler tarafından şekillenir.	Bireysel özel yaşam ve fikir hakkı vardır.
Kuralları belirleme, emir, görev ve güvenlik örgüt ve klan tarafından sağlanır.	Özerklik, çeşitlilik, memnuniyet ve bireysel mali güvence sistem tarafından desteklenir.
Arkadaşlıklar sosyal ilişkiler yoluyla sabit kurallarla belirlenir.	Arkadaşlıklar bireysel kararlarla belirlenir.
Görüşler grup kararlarıyla şekillenir.	Bireysel görüş belirleyici ve önemlidir.
Temel değerler gruplara özgüdür	Temel değerler evrenseldir

**Kaynak:** Geert Hofstede. (1980). Organizational (Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad), s.48.

### 2.3.3.5.Uzun - Kısa Dönem Odaklılık

Bu boyut ilk kez Çinli araştırmacıların hazırlamış olduğu anketler kullanılarak dünyada 23 ülkedeki öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırma sonucu beşinci boyut olarak tanımlanmıştır. Bond (1980) bu boyutu 'Konfüçyan Dinamizmi' olarak nitelendirmiştir. Diğer boyutların hiçbiri ekonomik gelişmeyi konu edinmediği için, zaman boyutu, ülkelerin ekonomik gelişme düzeyleriyle ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Hofstede, 2011: 13).

Uzun dönem odaklılık, bir toplumun geleneksel ya da kısa vadeli bir bakış açısı yerine, uzun vadeli, pragmatik (faydacı) bir geleceğe yönelimi ve yatırımı ifade etmektedir.Uzun döneme yönelik değerler; sabır, statü yoluyla ilişkileri düzenleme, tasarruf ve utangaçlık duygusuna sahip olmaktır. Kısa dönem odaklılık, kısa vadeli bir bakış açısının yanı sıra; bireysel istikrar, kararlılık ve geleneklere saygıyı içermektedir. Kısa dönemde odak noktası, huzur yerine mutluluğu yakalamaktır (Hofstede ve Mooij, 2010:90). Bu değerler M.Ö. 500 yılından bu yana Konfüçyus'un öğretileriyle pozitif olarak ilişkilendirilmektedir (Hofstede, 2011: 13 ). Tablo 13'te uzun-kısa dönem odaklılık boyutunun özellikleri gösterilmiştir.

**Tablo 13. Uzun - Kısa Dönem Odaklılık Özellikleri**

<b>KISA DÖNEM ODAKLILIK</b>	<b>UZUN DÖNEM ODAKLILIK</b>
Hayattaki en önemli olaylar geçmişte meydana gelmiştir ya da şimdi gerçekleşir.	Hayattaki en önemli olaylar gelecekte meydana gelecektir.
İyi insan her zaman aynıdır.	İyi insan koşullara uyum sağlar.
İyi ya da kötü şeyler için evrensel kurallar vardır.	İyi ya da kötü şeyler koşullara göre değişir.
Gelenekler kutsaldır.	Gelenekler değişen şartlara uyum sağlayabilir.
Aile hayatı emirlerle yönlendirilir.	Aile hayatı paylaşılan görevlerle yönlendirilir.
Kendi ülkesinin gururu olmak önemlidir.	Diğer ülkelerden öğrenmeye çalışmak önemlidir.
Başkalarına hizmet etmek önemli bir amaçtır.	Sabır ve tutumluluk önemli bir amaçtır.

**Tablo 13 - devamı**

Sosyal harcamalar ve tüketim önemlidir.	Büyük tasarruflar elde etmek ve yatırımlar için mevcut fonları kullanmak önemlidir.
Öğrenciler başarının bir parçasıdır ve başarısızlık şansa bağlıdır.	Öğrenciler çalışarak başarının bir parçası olurlar ve başarısızlık çaba eksikliğindedir.
Fakir ülkelerin ekonomisi gelişmemiştir ya da yavaş gelişir.	Ülkelerin hızlı ekonomik büyümesi refah seviyesine ulaşana kadardır.

**Kaynak :** Geert Hofstede. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), s.15.

### **2.3.3.6. Heveslilik-Kısıtlılık**

Heveslilik ve kısıtlılık boyutu, diğer beş boyuttan farklı bir bakış açısına yönelmenin yanı sıra; alanyazında 'mutluluk araştırması' olarak da bilinmektedir. Heveslilik; bir toplumdaki bireylerin, göreceli olarak, hayattan zevk alma ve eğlenmeye ilişkin temel ve doğal arzularıdır. Kısıtlılık ise, bir toplumdaki bireylerin hayattan zevk alma ve eğlenmeye ilişkin temel ve doğal arzularının katı sosyal kurallar yoluyla kısıtlanmasıdır (Hofstede, 2011: 15-16).

Heveslilik veya kısıtlılık, bir topluluğun bireylerinin heveslerini ne kadar denetleyebildikleriyle ilgilidir. Hevesli topluluklar göreceli olarak isteklerini ve heveslerini yerine getirme konusunda daha özgür davranırlar. Bu insanlara göre hayattan zevk alma, eğlenme gibi faaliyetler doğal davranışlardır. Buna karşın kısıtlı topluluklarda insani zevkler ve hevesler bir takım kurallar tarafından kontrol edilmektedir (Warsame, 2016: 25). Tablo 14' te heveslilik ve kısıtlılık boyutu özellikleri gösterilmiştir.

**Tablo 14. Heveslilik ve Kısıtlılık Özellikleri**

<b>HEVESLİLİK</b>	<b>KISITLILIK</b>
İnsanların büyük bir oranı çok mutludur.	Çok mutlu insan azdır.
Kişisel hayatı kontrol etme algısı bulunur.	Kişisel hayat, başka faktörlerle kısıtlanır.
Düşünce özgürlüğü önemlidir.	Düşünce özgürlüğü öncelikli değildir.
Boş zaman önemlidir	Boş zamanın önemi azdır.
Olumlu anıları hatırlamaya daha fazla eğilim vardır.	Olumlu anılar, daha az hatırlanır.
Eğitilmiş nüfusta daha fazla doğum oranı görülür.	Eğitilmiş nüfusta daha az doğum oranı görülür.
Çoğu insan aktif olarak spor yapar.	Daha az insan aktif olarak spor yapar.
Obez insanların oranı yüksektir.	Obez insanların oranı düşüktür.
Cinsel kurallar daha hoşgörülüdür.	Cinsel kurallar daha katıdır.
Düzeni sağlamak öncelikli değildir.	Her 100.000 nüfusa bir polis merkezi bulunur.

**Kaynak:** Geert Hofstede. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), s.16.

#### **2.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**

Günümüz örgütlerinde, farklı kademelerde, etkin ve öngörülü yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bir yöneticinin; etkin ve öngörülü olmasına rağmen, işgörenlerle ilişkisi zayıfsa, kendisinin ve işgörenlerinin örgüte bağlılık ve güven sorunu varsa; örgütün hedeflerinden sapması veya başarısız olması, beklenen bir sonuçtur (Eroğlu vd., 2011: 98). Örgütlerin gelişmesi ve bunu devam ettirebilmeleri için işgörenlerin yeni fikirler üreterek, örgüte katkı sağlamaları gerekmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan örgütlerde, işgörenlerin cesaretlendirilmesiyle, fikirleri ifade edememe gibi sorunlara çok rastlanmamaktadır. İşgörenlerine cesaret veren, onların sorunlarını dikkate alan yöneticilerin bulunduğu örgütler; diğer örgütlerle kıyaslandığında, daha uzun ömürlü olmaktadır (Batmunkh, 2011: 69-70).

Sosyal Kimlik Kuramına göre bireyler; kendilerini, bir grubun gerçek veya simgesel üyesi olarak algılamakta; bir kimlik duygusu geliştirerek, o gruba sosyal

olarak özdeşleşmektedirler. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşme, bireyin belirli bir örgüte ait olma algısına sahip olması ve kendini o örgütün üyesi olarak tanımlaması, biçiminde ifade edilmektedir (Ashforth ve Mael, 1992' den akt.Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102). İşgörenin örgütüne yönelik kimlik ve özdeşleşme duygusu arttıkça, örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır. Dolayısıyla; bu koşullarda, örgütte korkuya dayalı (savunmacı) sessizlik durumunun azalması beklenmektedir. Korkunun yoğun yaşandığı bir örgüte, işgörenin duygusal olarak bağlanması beklenmemektedir. Duygusal olarak örgütüne bağlanan işgören, ilişkilerine zarar vermemek ve mevcut durumu bozmamak için prososyal sessizliği tercih edebilmektedir (Gök, 2016: 120-121).

Başka bir açıdan ele alındığında; örgüte duygusal bağlılık hissedilen, kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmayı sürdüren işgören; örgütü sevmesi, çalıştığı örgütten gurur duyması, örgütün kültürünü beğenmesi, kendini o örgütte çalıştığı için mutlu hissetmesi veya kendini örgüte borçlu hissetmesinden ötürü örgütteki bazı sorunlar karşısında sessiz kalabilir. Bu şartlar altında işgören, örgütteki ortamın bozulmasından kaygılandığından, severek çalıştığı örgüte bir zarar geleceğini düşünerek sessiz kalma eğilimi gösterebilir. Duyguların yoğun yaşanmasından dolayı eğilim, sorunları çözme yerine mevcut durumu koruma yönünde olabilir (Elitok ve Elitok, 2016: 461).

Fayda-Maliyet Analizi Kuramı'na göre bireyler, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini hesaplayarak Fayda/Maliyet Analizi yaparlar. Bu kurama göre bireyler fayda göreceklerini düşündükleri durumlarda, düşüncelerini dile getirirler; aksi durumda ise, sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2007: 153). Özellikle devam bağlılığı, işgörenlerin işlerinden ayrıldıklarında göze almaları gereken maliyeti ifade etmektedir. İşgören, bu maliyeti göze almaya cesaret gösteremediği için, kabullenici bir tavır göstererek, başka seçenekleri bile değerlendirmeden, sessizliği tercih etmektedir. Dolayısıyla devam bağlılığı, bir zorunluluk neticesinde örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir. Bu durumda örgütten ayrılma maliyetini göze alamayan işgörenler (Gök, 2016: 120-121) üç tür sessizliği de tercih edebilmektedirler.

Beklenti Kuramı'na göre işgörenin bir iş için çaba göstermesi, yöneticisinden gelecek olumlu geri bildirimlere bağlıdır. Yöneticiden olumlu bildirimlerin gelmesi, işgörenin bir beklenti içine girmesine neden olur. İşgören de beklenti içinde olduğu konuları rahatlıkla dile getirebilir. Diğer bir ifadeyle; duygu ve düşüncelerini açıkça söyleyebilir (Kahveci ve Demirtaş, 2014: 53). İşgörenlerin örgütte çalışmaya devam etmeyi bir borç ve görev olarak düşündükleri normatif bağlılıkta, ilişkilerin devamını

sağlama ve örgüte zarar vermeme veya mevcut durumun devam etmesi beklentisi içine girildiği için, üç tür sessizliğin de tercih edilmesi olasıdır (Gök, 2016: 121).

Deniz vd. (2013: 691) yaptıkları çalışmada, duygusal bağlılık ve savunmacı sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada diğer sessizlik türleriyle duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Köse (2014: 34); Norouzi ve Vazifeh (2016: 173) ve Qazelvand ve Shahtalebi'nin (2016: 108) yaptıkları çalışmalarda (2016: 173) örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin negatif yönde ve anlamlı olduğu saptanmıştır. Eroğlu vd. (2011: 120) duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin; devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik ve prososyal sessizliğin; normatif bağlılık ile kabullenici sessizlik, savunmacı sessizliğin ve prososyal sessizliğin birbirleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, devam bağlılığı alt boyutu ile prososyal sessizlik alt boyutu ve normatif bağlılık alt boyutu ile prososyal sessizlik alt boyutu arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Salha vd.'nin (2016) yapmış olduğu çalışmada duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik arasında negatif yönlü, prososyal sessizlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığı ile kabullenici, savunma ve prososyal sessizlik boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Normatif bağlılık ile örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, normatif bağlılık arttıkça örgütsel sessizlik de artmaktadır. Aynı çalışmada genel olarak, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Gök'ün (2016) yaptığı çalışmada kabullenici sessizlik boyutunun, örgütsel bağlılık boyutlarının üçü (duygusal, devam, normatif) ile de pozitif bir ilişkisi olduğu, savunmacı sessizlik ile duygusal ve devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki, prososyal sessizlik boyutu ile bağlılık boyutlarının her üçünün de pozitif ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Elitok ve Elitok'un (2016: 461) yaptıkları çalışmada, duygusal bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Aynı çalışmada normatif bağlılıkla örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ülker ve Kanten'in (2009: 123) yaptıkları çalışmada duygusal bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Hussain vd. (2016: 127); Panahi vd. (2012: 741) yaptıkları çalışmalarda, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir. Nikmaram vd.'nin (2012: 1271) yaptıkları çalışmada, sessizlik iklimi algısı ve çalışanların sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Bu açıklamalardan hareketle şu hipotezler geliştirilebilir:

*H.1. Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde, negatif yönde bir etkisi vardır.*

*H.1.a. Duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde, negatif yönde bir etkisi vardır.*

*H.1.b. Duygusal bağlılığın savunmacı sessizlik üzerinde, negatif yönde bir etkisi vardır.*

*H.1.c. Duygusal bağlılığın prososyal sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H.1.d. Devam bağlılığının kabullenici sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H.1.e. Devam bağlılığının savunmacı sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H.1.f. Devam bağlılığının prososyal sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H.1.g. Normatif bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H.1.h. Normatif bağlılığın savunmacı sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H.1.i. Normatif bağlılığın prososyal sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.*

## **2.5. Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**

Daha önce açıklandığı gibi, güç mesafesi, bireylerin örgütlerdeki gücün eşitsiz bir biçimde paylaşımını onaylama ölçüsüdür. Yüksek güç mesafesinin bulunduğu uluslarda, bireyler yöneticinin her koşulda doğru kararlar verdiğine inanmaktadırlar. Bu uluslarda “üstler en iyisini bilir”, “üstler haklıdır” düşüncesi egemendir. Ayrıca iş görenler, yöneticilerin emirlerine sorgulamadan razı olurlar. Kültürler arası araştırmalarda, yüksek güç mesafesinin olduğu uluslardaki iş görenlere kararlara katılma imkanı sunulduğunda, fikirlerini açıklamakta cesaretli olmadıkları saptanmıştır. Bu uluslarda henüz açıklık ikliminin gelişmediği ve işgörenleri cesaretlendirmede yeterli olmadığı söylenebilir (Çakıcı, 2007: 155-156).



Yüksek seviyede moral ve iş tatminin sağlanabilmesi için, işgörenlerin örgütle ilgili görüşlerini yöneticileri veya diğer işgörenlerle açıkça ifade edebilecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bu açıdan yüksek güç mesafesi, gerek işgörenler ile yöneticiler arasındaki iletişimi; gerekse işgörenlerin moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu durumda yöneticileri ile aralarındaki mesafe uzak ve daha mekanik bir yapıda çalışan işgörenlerin, iş tatminleri de düşük olmaktadır. Kararlara katılımı düşük, görüşlerini korkmadan dile getirebileceği bir örgüt ortamı bulamayan ve dürüstçe söylemekten korkan işgörenlerin motivasyonları düşmektedir (Çelik, 2007: 163-167'den akt. Bedük ve Ertürk, 2015: 7).

Örgüt içinde güç mesafesinin yüksek olması; işgörenlerin yönetim ile iletişim imkânlarını azaltmakta, fikir ve görüşlerini ifade edebilecekleri üst yöneticilerle aralarına uzak mesafeler koymaktadır. Beklenti Kuramı'na göre, bu durum, işgörenlerin örgütte beklentilerinin karşılanmayacağı ve beklentilerini dile getirdiğinde, tepki göreceklarını düşünmelerine neden olmaktadır. Böyle bir durumda işgörenlerin kabullenici ve savunma amaçlı sessizlik algılamaları da artmaktadır. Örgütteki güç mesafesi yüksek olarak algılandığında işgörenlerin sessizlik düzeyleri de artmakta, fikirlerini saklama yoluna gitmektedirler (Acaray ve Şevik, 2016: 15). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise işgörenler, daha fazla erdemli davranmakta; fikirlerini korkmadan açıklamakta ve diğer işgörenleri bu yönde yönlendirmektedirler (Çelik, 2007: 163-167'den akt. Bedük ve Ertürk, 2015: 7).

Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında, yüksek güç mesafesinin örgütteki sessizliği güçlendiren bir durum olabileceğini; Botero ve Dyne (2009), örgütlerdeki işgörenler arasında güç ve statü farklılıkları ile ilgili inançların, üst -ast davranışları konusunda alt kademe işgörenlerin algılamalarını etkileyebileceğini; Çakıcı da (2010) kültürel normların, örgütlerde sessizlik iklimini ortaya çıkaran yönetsel inançların gelişmesinde etkili olabileceğini ifade etmişlerdir (Acaray ve Şevik, 2016: 3-4).

Bu açıklamalardan hareketle, şu hipotezler geliştirilebilir:

*H.2. Güç mesafesinin örgütsel sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H.2.a. Güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H.2.b. Güç mesafesinin savunmacı sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H.2.c. Güç mesafesinin prososyal sessizlik üzerinde, negatif yönde bir etkisi vardır.*

## 2.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi

Hofstede (1991), *Sistem Yaklaşımı* açısından, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevreyle devamlı bütünleşme halinde olduğunu ve bu çevrenin kültüründen etkilendiklerini belirtmiştir (Kaya, 2008: 122). Hofstede ve Hofstede'e (2005: 11-12) göre kültürler; bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının oluşmasında önemli bir role sahiptirler. Bunun sonucu olarak kültür boyutları, sadece ulusal kültürün analiz edilmesi için önemli bir çerçeve sunmaz; aynı zamanda yönetim ve organizasyon alanında kültürel farklılıkların etkilerini değerlendirmede de önemli bir role sahiptir. Winch, Miller ve Clifton (1997), bir kültür boyutu olan güç mesafesinin örgütler açısından önemli bir değişken olduğunu ileri sürmüş ve bu değişkenin örgütsel yapıları da etkilediğini savunmuşlardır. (Yeloğlu, 2011: 166).

Kültürel değerler, işgörenlerin örgütteki rollerini ve birbirleriyle iletişimlerini etkilemekte, olaylar karşısında sergiledikleri tutum ve davranışlarını, anlamlandırma süreçlerini yönlendirmektedir. İşgörenler de örgütte kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için kültürel değerlerin gerektirdiği şekilde davranışlar sergileme eğilimi göstermektedirler. Örgütsel sessizliği ele alan çalışmalarda da, kültürel değerlerin örgütsel sessizlik olgusunun ortaya çıkmasında, yaygınlaşmasında ve derinleşmesinde oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır (Çakıcı, 2010; Huang vd., 2005' den akt. Acaray ve Şevik, 2016: 3 ).

Polat ve Meydan (2011: 153) yapmış oldukları araştırmada örgüt kültürünün bireylerin örgüt içinde tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmişler ve bu açıdan, bireylerin örgütlerine bağlılık düzeylerinin de örgüt kültüründen etkilenmesinin de mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Yaptıkları araştırmada bireylerin güç mesafesi algılarının artmasının örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu etki yaptığı, sonucuna ulaşmışlardır (Özpehlivan, 2015:170). Huang vd. (2005), yapmış oldukları çalışmada yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki insanların hiyerarşik eşitsizlikleri doğal karşılama eğiliminde olduklarını ve güç sahibi kişilerle doğrudan çatışmalardan kaçınabilmek için endişelerini üstlerine söylemekten daha fazla çekindiklerini ifade etmişlerdir (Acaray ve Şevik, 2016: 15).

Bu açıklamalardan hareketle, şu hipotezler geliştirilebilir:

*H.3. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde, güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.*

*H.3.a. Duygusal bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde, güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.*

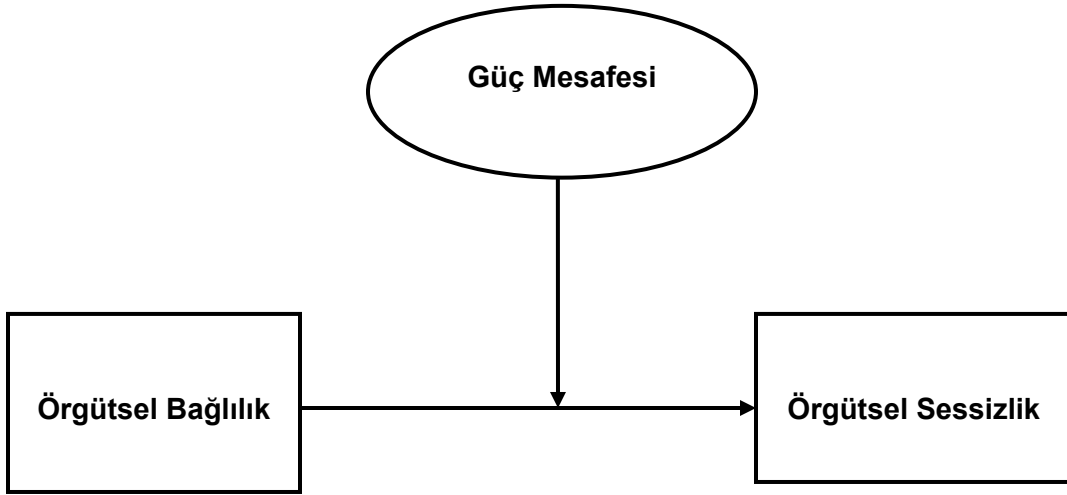
*H.3.b. Normatif bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde, güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.*

*H.3.c. Devam bağlılığı ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde, güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.*

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının simgesel modeli şekil 7' de görüldüğü gibidir.



Şekil 7. Simgesel Model

### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Balıkesir’de kamu sağlık sektöründe faaliyet gösteren Erdek Neyyire Sıtkı Devlet Hastanesi’nde 85, Balıkesir Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonları’nda 350, Erdek Toplum Sağlığı Merkezi’nde 20, Bandırma Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi’nde 50, Balıkesir İl Sağlık Müdürlüğü’nde 40, Balıkesir Halk Sağlığı Müdürlüğü’nde 40 ve diğer 15 olmak üzere, toplam 600 kişi oluşturmaktadır. Araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; 600 adet anket bırak- topla tekniğiyle sağlık sektörü çalışanlarına uygulanmıştır. Anketler araştırmacının kendisi tarafından dağıtılarak, yedi gün sonra toplanmıştır. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada, 528 anket geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %96’dır. Elde edilen 528 anketten 125’inde eksik bölümlerin olduğu tespit edilmiş ve bu anketler analize dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket formu sayısı 403 olmuştur. Anket formundaki ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Çalışmada, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla, Allen ve Meyer'in (1991: 1-18) geliştirdiği ve Seymen'in (2008: 240) Türkçeye uyarladığı, 18 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek duygusal bağlılık (1-6.madde), normatif bağlılık (7-12.madde) ve devam bağlılığı boyutlarından (13-18.madde) oluşmakta ve her bir boyut altı ifade içermektedir. Duygusal bağlılık (DB) boyutuna örnek ifade "çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aitik duygusu hissediyorum", normatif bağlılık (NB) boyutuna örnek ifade "bu işletme benim sadakatimi hak ediyor" ve devam bağlılığı (DVB) boyutuna örnek ifade "bu işletmeye kendimden çok şey vermemiş olsaydım, başka bir işletmede çalışmayı düşünebilirdim" şeklindedir.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Çalışmada, işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyebilmek amacıyla Van Dyne vd.'nin (2003) geliştirdiği ve Eroğlu vd.'nin (2011: 114) Türkçeye uyarladığı, 15 maddeli ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek kabullenici sessizlik (1-5. madde), savunmacı sessizlik (6-10. madde) ve prososyal sessizlik boyutlarından (11-15. madde) oluşmakta ve her bir boyut beş ifade içermektedir. Kabullenici sessizlik (KS) boyutuna örnek ifade "bu işletmede benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir", savunmacı sessizlik (SS) boyutuna örnek ifade "yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam" ve prososyal sessizlik (PS) boyutuna örnek ifade "bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım" şeklindedir.

**Güç Mesafesi Ölçeği:** Çalışmada, işgörenlerin güç mesafesi düzeyini ölçmek amacıyla Varoğlu, Basım ve Ercil' in (2000) oluşturdukları 10 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, örnek ifade "güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir" şeklindedir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek için de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

## 4. BULGULAR ve YORUMLAR

### 4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Örnekleme oluşturan 403 sağlık sektörü çalışanından 18-25 yaş aralığında olanların oranı %19,6 (n=79), 26-35 yaş aralığında olanların oranı %50,9 (n=205), 36-50 yaş aralığında olanların oranı % 28,5 (n=115) ve 50 yaş ve üstü olanların oranı % 1 (n=4); bulunduğu sağlık sektörü alanında 1 yıldan az çalışanların oranı % 6 (n=24), 1-5 yıl aralığında çalışanların oranı % 36,7 (n=148), 6-10 yıl aralığında çalışanların oranı %33,5 (n=135), 11-15 yıl aralığında çalışanların oranı %14,4 (n=58), 16-20 yıl aralığında çalışanların oranı % 4,2 (n=17) ve 21 yıl ve üstü çalışanların oranı % 5,2 (n=21) dir. Erkek çalışanların oranı % 36,7 (n=148), kadın çalışanların oranı % 63,3 (n=255), evlilerin oranı % 72,7 (n=293), bekârların oranı ise % 27,3 (n=110) ;ilköğretim mezunlarının oranı % 0,2 (n=1), lise mezunlarının oranı % 16,1 (n=65), önlisans mezunlarının oranı % 44,9 (n=181), lisans mezunlarının oranı % 30,3 (n=122), yüksek lisans mezunlarının oranı % 7,7 (n=31) ve doktora mezunlarının oranı % 0,7 (n=3); hastanede çalışanların oranı % 32,5 (n=131), ilçe sağlık müdürlüğünde çalışanların oranı % 1,5 (n=6), acil sağlık hizmetleri istasyonunda çalışanların oranı % 45,7 (n=184), toplum sağlığı merkezinde çalışanların oranı % 5,7 (n=23), halk sağlığı müdürlüğünde çalışanların oranı % 3,5 (n=14), il sağlık müdürlüğünde çalışanların oranı % 7,4 (n=30), ağız ve diş sağlığında merkezinde çalışanların oranı % 1 (n=4) ve diğer sağlık sektörü alanında çalışanların oranı % 2,7 (n=11); memur olarak çalışanların oranı % 3,7 (n=15), sağlık memuru olarak çalışanların oranı % 34,7 (n=140), sağlık teknikeri olarak çalışanların oranı % 30 (n=121), hemşire olarak çalışanların oranı % 15,6 (n=63), ebe olarak çalışanların oranı % 3 (n=12), doktor olarak çalışanların oranı % 2 (n=8), diş hekimi olarak çalışanların oranı % 0,2 (n=1), idari ve mali hizmetler müdürü olarak çalışanların oranı % 0,2 (n=1), sağlık ve bakım hizmetleri müdürü olarak çalışanların oranı % 0,5 (n=2), şube müdürü olarak çalışanların oranı % 2 (n=8) ve diğer ünvanlarda çalışanların oranı % 7,9 (n=32); kadrolu durumda çalışanların oranı %92,1 (n=371) ve sözleşmeli durumda çalışanların oranı % 7,9 (n=32)'dur.

### 4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve güç mesafesi ölçeklerinin güvenilirliği iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü kullanılmıştır. Faktör sayısı belirlenirken, öz değerlerin 1'den büyük olması, ifadelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç ifadeden oluşması, binişiklik söz konusu olduğunda iki faktör arasında yük değeri farkının en az 0,10 olması ölçütleri dikkate alınmıştır (Hair vd. 2010 ve Büyüköztürk, 2002'den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015:33)

**Örgütsel Bağlılık:** Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.803'tür. Duygusal bağlılık ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.863; normatif bağlılık ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.701; devam bağlılığı ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.723'tür.

Örgütsel bağlılık ölçeği kapsamında verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testi ile ölçülmüştür. KMO değeri 0,863; Barlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2=2545,546$ ;  $p<0,000$ ). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür. Yapılan ilk analizde, beş faktör tespit edilmiştir. Dördüncü ve beşinci faktörlerin altında üçten az ifade toplanması nedeniyle DB 4., NB 3. ve DVB 1.kodlu ifadeler ile iki faktörde de yakın yük değerleri ( $<0,10$ ) alan NB 7. kodlu ifade; duygusal bağlılık faktörü altında toplanan NB 8. kodlu ifade ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda KMO değeri 0,838; Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2=1976,612$ ;  $p<0,000$ ).

Faktör analizi sonucunda, ölçek ifadelerinin ölçeğin aslında olduğu gibi üç faktörde toplandığı saptanmıştır. Belirlenen bu faktörler "duygusal bağlılık" (DB), "normatif bağlılık" (NB), "devam bağlılığı" (DVB), olarak adlandırılmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %60,952' sini açıklamaktadır. Tablo 14'te örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları  
(n=403)**

Ölçek maddeleri	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
DB2	<b>0,867</b>	0,055	0,182
DB1	<b>0,864</b>	0,074	0,119
DB3	<b>0,835</b>	0,092	0,211
DB6	<b>0,691</b>	0,003	0,213
DB5	<b>0,549</b>	-0,110	0,439
DVB17	0,028	<b>0,731</b>	0,344
DVB14	-0,068	<b>0,731</b>	-0,308
DVB16	-0,134	<b>0,715</b>	-0,045
DVB15	0,284	<b>0,627</b>	0,022
DVB18	0,174	<b>0,590</b>	0,440
NB11	0,133	0,094	<b>0,784</b>
NB12	0,226	-0,024	<b>0,726</b>
NB10	0,361	0,032	<b>0,613</b>
Özdeğer	3,308	2,359	2,257
Açıklanan Varyans	%25,448	%18,143	%17,361
Toplam Açıklanan Varyans	%60,952		
KMO Değeri	0,838		
Barlett Küresellik Değeri	X <sup>2</sup> =1976,612; p<0,00		

**Örgütsel Sessizlik:** Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.716'dır. Kabullenici sessizlik ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.847; savunmacı sessizlik ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.862; prososyal sessizlik ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.901'dir.

Verilerin faktör analizi uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testi ile ölçülmüştür. KMO değeri 0,857'dir. Barlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır (x<sup>2</sup>=3310,619; p<0,000). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür. Yapılan ilk analizde, SS 8. ve SS 9. kodlu ifadeler kabullenici sessizlik faktörü altında toplanması nedeniyle, ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda KMO değeri 0,842; Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır (x<sup>2</sup>=2919,792; p<0,000).

Faktör analizi sonucunda, ölçek ifadelerinin ölçeğin aslında olduğu gibi üç faktörde toplandığı saptanmıştır. Belirlenen bu faktörler "kabullenici sessizlik" (KS), "savunmacı sessizlik" (SS) ve "prososyal sessizlik" (PS) olarak adlandırılmıştır. Bu



üç faktör toplam varyansın %70,414'ünü açıklamaktadır. Tablo 16'da örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 16. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları  
(n=403)**

Ölçek maddeleri	Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Prososyal Sessizlik
KS3	<b>0,829</b>	-0,067	-0,214
KS4	<b>0,803</b>	-0,139	-0,107
KS2	<b>0,775</b>	-0,000	-0,044
KS5	<b>0,771</b>	-0,135	-0,003
KS1	<b>0,723</b>	-0,076	0,013
SS7	-0,103	<b>0,885</b>	0,133
SS6	-0,205	<b>0,869</b>	0,140
SS10	-0,041	<b>0,814</b>	0,278
PS15	-0,119	0,180	<b>0,872</b>
PS14	-0,123	0,168	<b>0,843</b>
PS13	-0,105	0,243	<b>0,840</b>
PS11	-0,007	0,169	<b>0,812</b>
PS12	-0,014	-0,015	<b>0,775</b>
Özdeğer	3,144	2,398	3,612
Açıklanan Varyans	%24,186	%18,443	%27,785
Toplam Açıklanan Varyans	%70,414		
KMO Değeri	0,842		
Barlett Küresellik Değeri	X <sup>2</sup> =2919,8792; p < 0,00		

**Güç Mesafesi:** Güç Mesafesi ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.738'dir. Verilerin faktör analizi uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testi ile ölçülmüştür. KMO değeri 0,829; Barlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2=726,237$ ;  $p<0,000$ ). Her iki test sonucuna bakıldığında, güç mesafesi ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür. Ölçekteki GM 2. ve GM 6. kodlu ifadeler, iki faktörde de yakın yük değerleri alması ( $<0,10$ ); GM 8. kodlu ifade, faktör değerinin ( $<0,50$ ) düşük çıkması nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. KMO değeri 0,755; Barlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2=449,531$ ;  $p<0,000$ ). Tablo 17'de güç mesafesi ölçeğine ilişkin faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 17. Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları  
(n=403)**

Ölçek maddeleri	Toplumsal Güç Mesafesi	Örgütsel Güç Mesafesi
GM4	<u>0,785</u>	0,018
GM5	<u>0,774</u>	-0,067
GM3	<u>0,724</u>	0,126
GM1	<u>0,715</u>	0,118
GM7	-0,131	<u>0,717</u>
GM10	0,051	<u>0,683</u>
GM9	0,347	<u>0,603</u>
Özdeğer	2,391	1,380
Açıklanan Varyans	%34,160	%19,710
Toplam Açıklanan Varyans	%53,870	
KMO Değeri	0,755	
Barlett Küresellik Değeri	X <sup>2</sup> =449,531; p < 0,00	

Faktör analizi sonucunda, ölçek ifadelerinin ölçeğin aslında olduğundan farklı olarak iki faktörde toplandığı saptanmıştır. Belirlenen bu faktörler toplumsal güç mesafesi (TGM)", ve "örgütsel güç mesafesi (ÖGM)" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %53,870'ini açıklamaktadır.

### 4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 18'de de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik ( $r=0,42$ ,  $p<0,01$ ), savunmacı sessizlik ( $r=0,29$ ,  $p<0,01$ ), prososyal sessizlik ( $r=0,44$ ,  $p<0,01$ ), güç mesafesi ( $r=0,39$ ,  $p<0,01$ ), toplumsal güç mesafesi ( $r=0,32$ ,  $p<0,01$ ) ve örgütsel güç mesafesi ( $r=0,27$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu; kabullenici sessizlik ile arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik ( $r=0,29$ ,  $p<0,01$ ), savunmacı sessizlik ( $r=0,33$ ,  $p<0,01$ ), prososyal sessizlik ( $r=0,42$ ,  $p<0,01$ ), güç mesafesi ( $r=0,31$ ,  $p<0,01$ ), toplumsal güç mesafesi ( $r=0,28$ ,  $p<0,01$ ) ve örgütsel güç mesafesi ( $r=0,19$ ,  $p<0,01$ ) arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusuysa; kabullenici sessizlik ile arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunduğu ( $r=-0,25$ ,  $p<0,01$ ) tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ile ilgili değişkenler arasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir [örgütsel sessizlik ( $r=0,22$ ,  $p<0,01$ ), savunma sessizlik ( $r=0,23$ ,  $p<0,01$ ), prososyal sessizlik ( $r=0,20$ ,  $p<0,01$ ), güç mesafesi ( $r=0,29$ ,  $p<0,01$ ), toplumsal güç mesafesi ( $r=0,24$ ,  $p<0,01$ ), örgütsel güç mesafesi ( $r=0,21$ ,  $p<0,01$ ); kabullenici sessizlik

( $r=-0,03$ ,  $p>0,05$ ]. Bir diğer örgütsel bağlılık boyutu olan devam bağlılığı ve araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde, devam bağlılığı ile örgütsel sessizlik ( $r=0,37$ ,  $p<0,01$ ), kabullenici sessizlik ( $r=0,25$ ,  $p<0,01$ ), prososyal sessizlik ( $r=0,28$ ,  $p<0,01$ ), güç mesafesi ( $r=0,23$ ,  $p<0,01$ ), toplumsal güç mesafesi ( $r=0,17$ ,  $p<0,01$ ) ve örgütsel güç mesafesi ( $r=0,19$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmişken; savunmacı sessizlik ile arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Güç mesafesi ve örgütsel sessizlik ve boyutları arasındaki ilişki ele alındığında; güç mesafesi ile örgütsel sessizlik ( $r=0,38$ ,  $p<0,01$ ), savunmacı sessizlik ( $r=0,25$ ,  $p<0,01$ ) ve prososyal sessizlik ( $r=0,39$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiş; kabullenici sessizlik ile arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Toplumsal güç mesafesi boyutu açısından bakıldığında da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır [örgütsel sessizlik ( $r=0,37$ ,  $p<0,01$ ), savunmacı sessizlik ( $r=0,30$ ,  $p<0,01$ ) ve prososyal sessizlik ( $r=0,41$ ,  $p<0,01$ ), kabullenici sessizlik ( $r=-0,09$ ,  $p>0,05$ ]. Örgütsel güç mesafesine bakıldığında da, örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sessizlik ( $r=0,19$ ,  $p<0,01$ ), kabullenici sessizlik ( $r=0,13$ ,  $p<0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $r=0,14$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif ilişki belirlenmiş; savunmacı sessizlik ile anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

**Tablo 18. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları (n=403)**

Değ.	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.ÖB	3,095	0,640											
2.DB	3,231	0,934	0,810**										
3.NB	2,883	0,960	0,721**	0,524**									
4.DVB	3,087	0,799	0,616**	0,139**	0,167**								
5.ÖS	3,122	0,525	0,417**	0,291**	0,224**	0,365**							
6.KS	2,348	0,811	-0,035	0,253**	-0,031	0,245**	0,348**						
7.SS	3,446	0,978	0,287**	0,328**	0,233**	0,047	0,558**	-0,251**					
8.PS	3,701	0,981	0,437**	0,418**	0,199**	0,277**	0,770**	-0,193**	0,386**				
9.GM	3,217	0,571	0,387**	0,312**	0,294**	0,228**	0,384**	-0,001	0,250**	0,386**			
10.TGM	3,776	0,758	0,324**	0,281**	0,241**	0,172**	0,372**	-0,090	0,303**	0,411**	0,818**		
11.ÖGM	2,473	0,704	0,267**	0,188**	0,211**	0,185**	0,194**	0,127*	0,038	0,141**	0,648**	0,182**	

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

#### 4.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotezleri test etmeye yönelik hiyerarşik regresyon analizini yapmadan önce, analizimde çoklu doğrusallık sorunu olasılığını ortadan kaldırabilmek için öncelikle değişkenler merkezlenmiştir (Cohen & Cohen, 1983:323; Aiken & West, 1991:35). Daha sonra, hipotezlerin test edilebilmesi için üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

##### 4.4.1. Örgütsel Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 19’da görüldüğü gibi öncelikle bağımsız değişken olan örgütsel bağlılık ile bağımlı değişkenler olan örgütsel sessizlik (Model 1a), kabullenici sessizlik (Model 1b), savunmacı sessizlik (Model 1c) ve prososyal sessizlik (Model 1d) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmıştır. Tablodan görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik ( $B=0,416$ ,  $p<0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B = 0,287$ ,  $p < 0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B = 0,437$ ,  $p < 0,05$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmışken; kabullenici sessizlik ile anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu sonuçlara göre, “*H.1.Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.*” hipotezi **reddedilmiştir**.

İkinci aşamada analizlere güç mesafesi değişkeni dahil edilmiştir. Bu aşamada, örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik üzerindeki anlamlı etkisini sürdürürken; güç mesafesinin de örgütsel sessizlik ( $B=0,263$ ,  $p < 0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B = 0,163$ ,  $p < 0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B = 0,256$ ,  $p < 0,05$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, “*H.2. Güç mesafesinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*” ve “*H.2.b.Güç mesafesinin savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*” hipotezleri **kabul edilmiş**; “*H.2.a. Güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*” ve “*H.2.c.Güç mesafesinin prososyal sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.*” hipotezleri **reddedilmiştir**.

Analizin üçüncü son aşamasında, bağımsız değişken (örgütsel bağlılık) ile düzenleyici değişkenin (güç mesafesi) çarpılması sonucu elde edilen etkileşim değişkeni analizlere dahil edilmiştir (Model 3a, Model 3b, Model 3c, Model 3d). Yapılan analizde örgütsel bağlılık ve güç mesafesi etkileşiminin örgütsel sessizlik ( $B = -0,118$ ,  $p < 0,05$ ) ve savunmacı sessizlik ( $B = -0,186$ ,  $p < 0,05$ ) üzerinde anlamlı

ve negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve güç mesafesi etkileşiminin kabullenici sessizlik ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Analizin bu aşamasında, örgütsel bağlılık ve güç mesafesi değişkenlerinin örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik değişkenleri üzerindeki etkilerinin devam ettiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, “H.3. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” “H.3.b. Örgütsel bağlılık ve savunmacı sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” hipotezleri **kabul edilmiş**; “H.3.a. Örgütsel bağlılık ve kabullenici sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” ve “H.3.c. Örgütsel bağlılık ve prososyal sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” hipotezleri **reddedilmiştir**.

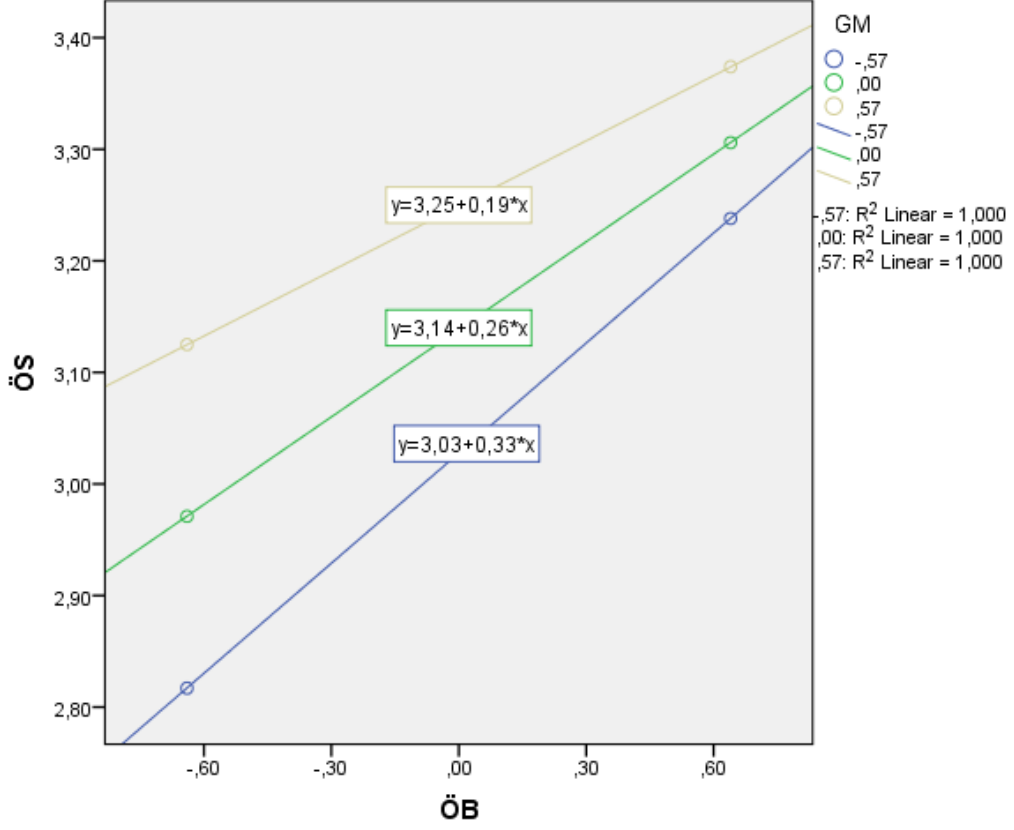
**Tablo 19. Örgütsel Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

	ÖS	KS	SS	PS
Değişkenler	B	B	B	B
Model 1	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 1d
1.Örgütsel Bağlılık (ÖB)	0,416*	-0,035	0,287*	0,437*
F	83,993	0,490	36,018	94,464
R <sup>2</sup>	0,173	0,001	0,082	0,191
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,171	-0,001	0,080	0,189
Model 2	Model 2a	Model 2b	Model 2c	Model 2d
1.Örgütsel Bağlılık	0,315*	-0,041	0,224*	0,338*
2.Güç Mesafesi (GM)	0,263*	0,015	0,163*	0,256*
F	60,357	0,281	23,488	65,376
R <sup>2</sup>	0,232	0,001	0,105	0,246
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,228	-0,004	0,101	0,243
Model 3	Model 3a	Model 3b	Model 3c	Model 3d
1.Örgütsel Bağlılık	0,262*	-0,047	0,348*	0,519*
2.Güç Mesafesi	0,194*	-0,033	0,204*	0,415*
3.ÖB x GM	-0,118*	-0,135	-0,186*	-0,058
F	43,071	1,1405	17,1683	43,6859
R <sup>2</sup>	0,245	0,008	0,114	0,247
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,240	0,001	0,108	0,242

\*p<0.05, \*\*p<0.01

Örgütsel bağlılık ve güç mesafesi etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilmek için, değişkenler arasındaki ilişkiler şekil 8’de gösterilmiştir. Şekil 8’de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi, güç mesafesinin düşük olduğu işgörenlerde daha yüksektir. Ayrıca güç mesafesinin düzenleyici etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için, *basit eğim (simple slope) analizi* de yapılmıştır (Aiken & West, 1991:44). Yapılan analiz sonucunda,

örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin, düşük güç mesafesi algısına sahip işgörenlerde ( $B= 0,33, p<0,05$ ) ( $y=3.03+0,33*x$ ), yüksek güç mesafesi algısına sahip işgörelere ( $B= 0,19, p < 0,05$ ) ( $y=3.25+0,19*x$ ) göre daha yüksek olduğunu ortaya konmuştur.



**Şekil 8. Örgütsel Bağlılık ve Güç Mesafesi Etkileşiminin Örgütsel Sessizliğe Etkisinin Eğim Grafiği**

#### 4.4.2. Duygusal Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 20’de görüldüğü gibi öncelikle bağımsız değişken olan duygusal bağlılık ile bağımlı değişkenler olan örgütsel sessizlik (Model 1a), kabullenici sessizlik (Model 1b), savunmacı sessizlik (Model 1c) ve prososyal sessizlik (Model 1d) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmıştır. Tablodan görüldüğü üzere, duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik ( $B=0,291, p<0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B = 0,328, p < 0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B = 0,418, p < 0,05$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmışken; kabullenici sessizlik ( $B=-0,253, p<0,05$ ) ile arasında anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, “H.1.a. Duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” ve “H.1.c. Duygusal bağlılığın prososyal sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.”

hipotezleri **kabul edilmiş**; “*H.1.b. Duygusal bağlılığın savunmacı sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.*” hipotezi **reddedilmiştir**.

İkinci aşamada analizlere güç mesafesi değişkeni dahil edilmiştir. Bu aşamada, duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik üzerindeki anlamlı etkisini sürdürürken; güç mesafesinin de örgütsel sessizlik ( $B=0,325$ ,  $p<0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B = 0,164$ ,  $p<0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B = 0,284$ ,  $p <0,05$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Analizin üçüncü son aşamasında, bağımsız değişken (duygusal bağlılık) ile düzenleyici değişkenin (güç mesafesi) çarpılması sonucu elde edilen etkileşim değişkeni analizlere dahil edilmiştir (Model 3a, Model 3b, Model 3c, Model 3d). Yapılan analizde duygusal bağlılık ve güç mesafesi etkileşiminin örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Analizin bu aşamasında, duygusal bağlılık ve güç mesafesi değişkenlerinin örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik değişkenleri üzerindeki etkilerinin devam ettiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, “*H.3.a. Duygusal bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.*” hipotezi **reddedilmiştir**.

**Tablo 20. Duygusal Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

	ÖS	KS	SS	PS
Değişkenler	B	B	B	B
Model 1	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 1d
1.Duygusal Bağlılık (DB)	0,291*	-0,253*	0,328*	0,418*
F	36,399	27,346	48,300	97,432
R <sup>2</sup>	0,084	0,064	0,108	0,195
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,082	0,062	0,105	0,193
Model 2	Model 2a	Model 2b	Model 2c	Model 2d
1.Duygusal Bağlılık	0,189*	-0,280*	0,227*	0,330*
2.Güç Mesafesi (GM)	0,325*	0,086	0,164*	0,284*
F	43,886	15,176	30,318	65,773
R <sup>2</sup>	0,180	0,071	0,132	0,247
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,176	0,066	0,127	0,244
Model 3	Model 3a	Model 3b	Model 3c	Model 3d
1.Duygusal Bağlılık	0,109*	-0,240*	0,296*	0,347*
2.Güç Mesafesi	0,274*	0,098	0,226*	0,478*
3.DB x GM	-0,058	-0,056	-0,127	-0,019
F	30,2569	10,4147	21,4444	437790
R <sup>2</sup>	0,185	0,072	0,138	0,247
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,182	0,069	0,135	0,224

\*p<0.05, \*\*p<0.01

#### 4.4.3. Normatif Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 21’de görüldüğü gibi öncelikle bağımsız değişken olan normatif bağlılık ile bağımlı değişkenler olan örgütsel sessizlik (Model 1a), kabullenici sessizlik (Model 1b), savunmacı sessizlik (Model 1c) ve prososyal sessizlik (Model 1d) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmıştır. Tablodan görüldüğü üzere, normatif bağlılık ile örgütsel sessizlik ( $B=0,224$ ,  $p<0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B = 0,233$ ,  $p < 0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B = 0,199$ ,  $p < 0,05$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmışken; kabullenici sessizlik ile arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre, “H.1.h. Normatif bağlılığın savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde bir ilişki vardır.” ve “H.1.i. Normatif bağlılığın prososyal sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezleri **kabul edilmiş**; “H.1.g. Normatif bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**.

İkinci aşamada analizlere güç mesafesi değişkeni dahil edilmiştir. Bu aşamada, normatif bağlılığın örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal



sessizlik üzerindeki anlamlı etkisini sürdürürken; güç mesafesinin de örgütsel sessizlik ( $B = 0,348, p < 0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B = 0,199, p < 0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B = 0,359, p < 0,05$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Analizin üçüncü son aşamasında, bağımsız değişken (normatif bağlılık) ile düzenleyici değişkenin (güç mesafesi) çarpılması sonucu elde edilen etkileşim değişkeni analizlere dahil edilmiştir (Model 3a, Model 3b, Model 3c, Model 3d). Yapılan analizde normatif bağlılık ve güç mesafesi etkileşiminin örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Analizin bu aşamasında, normatif bağlılık ve güç mesafesi değişkenlerinin örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik değişkenleri üzerindeki etkilerinin devam ettiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, “H.3.b. Normatif bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 21. Normatif Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	ÖS	KS	SS	PS
	B	B	B	B
Model 1	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 1d
1.Normatif Bağlılık (NB)	0,224*	-0,031	0,233*	0,199*
F	21,258	0,373	22,935	16,559
R <sup>2</sup>	0,050	-0,001	0,054	0,040
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,048	-0,002	0,052	0,037
Model 2	Model 2a	Model 2b	Model 2c	Model 2d
1.Normatif Bağlılık	0,122*	-0,033	0,174*	0,093
2.Güç Mesafesi (GM)	0,348*	0,009	0,199*	0,359*
F	38,434	0,200	19,814	37,346
R <sup>2</sup>	0,161	0,001	0,090	0,157
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,157	-0,004	0,086	0,153
Model 3	Model 3a	Model 3b	Model 3c	Model 3d
1.Normatif Bağlılık	0,072*	-0,023	0,188*	0,100*
2.Güç Mesafesi	0,291*	-0,009	0,288*	0,593*
3.NB x GM	-0,071	-0,052	-0,126	-0,056
F	26,8759	0,3418	14,1935	25,0665
R <sup>2</sup>	0,168	0,002	0,096	0,158
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,164	-0,001	0,092	0,155

\*p<0.05, \*\*p<0.01

#### 4.4.4. Devam Bağlılığı, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 22’de görüldüğü gibi öncelikle bağımsız değişken olan devam bağlılığı ile bağımlı değişkenler olan örgütsel sessizlik (Model 1a), kabullenici sessizlik (Model 1b), savunmacı sessizlik (Model 1c) ve prososyal sessizlik (Model 1d) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmıştır. Tablodan görüldüğü üzere, devam bağlılığı ile örgütsel sessizlik ( $B=0,365$ ,  $p<0,05$ ), kabullenici sessizlik ( $B = 0,245$ ,  $p < 0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B = 0,277$ ,  $p < 0,05$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmışken; savunmacı sessizlik ile arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre, “H.1.d. Devam bağlılığının kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” ve “H.1.f. Devam bağlılığının prososyal sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezleri **kabul edilmiş**; “H.1.e. Devam bağlılığının savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**.

İkinci aşamada analizlere güç mesafesi değişkeni dahil edilmiştir. Bu aşamada, devam bağlılığının örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve prososyal sessizlik üzerindeki anlamlı etkisini sürdürürken; güç mesafesinin de örgütsel sessizlik ( $B=0,318$ ,  $p < 0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B = 0,252$ ,  $p < 0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B = 0,341$ ,  $p<0,05$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Analizin üçüncü son aşamasında, bağımsız değişken (devam bağlılığı) ile düzenleyici değişkenin (güç mesafesi) çarpılması sonucu elde edilen etkileşim değişkeni analizlere dahil edilmiştir (Model 3a, Model 3b, Model 3c, Model 3d). Yapılan analizde devam bağlılığı ve güç mesafesi etkileşiminin örgütsel sessizlik ( $B = -0,150$ ,  $p < 0,05$ ), kabullenici sessizlik ( $B=-0,187$ ,  $p < 0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B = -0,180$ ,  $p < 0,05$ ) üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ve güç mesafesi etkileşiminin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Analizin bu aşamasında, devam bağlılığı ve güç mesafesi değişkenlerinin örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve prososyal sessizlik değişkenleri üzerindeki etkilerinin devam ettiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, “H.3.c. Devam bağlılığı ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

**Tablo 22. Devam Bağlılığı, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>ÖS</b>	<b>KS</b>	<b>SS</b>	<b>PS</b>
<b>Değişkenler</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
Model 1	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 1d
1.Devam Bağlılığı (DVB)	0,365*	0,245*	0,047	0,277*
<i>F</i>	61,618	25,502	0,881	33,263
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,133	0,060	0,002	0,077
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,131	0,057	0,000	0,074
Model 2	Model 2a	Model 2b	Model 2c	Model 2d
1.Devam Bağlılığı	0,293*	0,258*	-0,011	0,199*
2.Güç Mesafesi (GM)	0,318*	-0,060	0,252*	0,341*
<i>F</i>	59,321	13,496	13,347	45,969
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,229	0,063	0,063	0,187
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,225	0,059	0,058	0,183
Model 3	Model 3a	Model 3b	Model 3c	Model 3d
1.Devam Bağlılığı	0,198*	0,269*	-0,005	0,248*
2.Güç Mesafesi	0,229*	-0,162*	0,357*	0,545*
3.DVB x GM	-0,150*	-0,187*	-0,180*	-0,096
<i>F</i>	44,6111	11,2176	10,2888	31,0983
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,251	0,077	0,071	0,189
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,248	0,074	0,068	0,185

\*p<0.05, \*\*p<0.01

Aşağıda hipotez sonuçları özet halinde gösterilmiştir:

**Tablo 23. Hipotez Sonuçları**

H.1. Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır	Red
H.1.a. Duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H.1.b. Duygusal bağlılığın savunmacı sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	Red
H.1.c. Duygusal bağlılığın prososyal sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H.1.d. Devam bağlılığının kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H.1.e. Devam bağlılığının savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Red
H.1.f. Devam bağlılığının prososyal sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H.1.g. Normatif bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Red
H.1.h. Normatif bağlılığın savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H.1.i. Normatif bağlılığın prososyal sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H.2. Güç mesafesinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H.2.a. Güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Red
H.2.b. Güç mesafesinin savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H.2.c. Güç mesafesinin prososyal sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	Red
H.3. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H.3.a. Duygusal bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.	Red
H.3.b. Normatif bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.	Red
H.3.c. Devam bağlılığı ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

### 5.1.Sonuç

Yazında, güç mesafesi, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik farklı değişkenlerle veya birbirleriyle araştırma konusu yapılmış olsa da, bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklamaya çalışan çalışmaların sayısı yetersizdir. Bu nedenle araştırmamızın sonuçlarının alanyazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmamızda elde edilen bulgular; güç mesafesinin, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu; örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde güç mesafesinin anlamlı bir düzenleyici etkisi olduğunu göstermiştir.

Daha ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, çalışmamızda, örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye neden olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Hussain vd. (2016: 127); Panahi vd. (2012: 741) ve Nikmaram vd.'nin (2012: 1271) yaptıkları çalışmalarla aynı doğrultudadır. Duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde negatif bir etkisi, savunmacı ve prososyal sessizlik üzerinde pozitif bir etkisi; normatif bağlılığın savunmacı ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi saptanmıştır. Normatif bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; devam bağlılığının kabullenici ve prososyal sessizlik boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye neden olduğu; savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel sessizlikleri de yüksek olmaktadır. Duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan işgörenlerin korkuya dayalı (savunmacı) sessizlik; duygusal, normatif ve devam bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgüt yararına sessizlik (prososyal sessizlik) düzeyleri de yüksek olmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin kabullenici sessizlik düzeyi düşmekte; devam bağlılığı yüksek olan işgörenlerin kabullenici sessizlik düzeyi artmakta; normatif bağlılığın, kabullenici sessizlik düzeyine; devam bağlılığının, savunmacı sessizlik düzeyine herhangi bir etkisi görülmemektedir.

Güç mesafesinin; örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye neden olduğu tespit edilmiştir. Güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre güç mesafesi yükseldikçe; örgütsel, korkuya dayalı ve örgüt

yararına sessizlik düzeyleri de artmakta; kabullenici sessizlik düzeylerinde herhangi bir değişim görülmemektedir.

Örgütsel bağlılık ve güç mesafesinin örgütsel sessizlik üzerinde hem ayrı ayrı hem de birlikte anlamlı ve pozitif bir etkisi görülürken; örgütsel bağlılık ve güç mesafesi etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bulgulara göre, örgütsel bağlılık ve güç mesafesinin savunmacı ve prososyal sessizlik üzerinde hem ayrı ayrı hem de birlikte anlamlı ve pozitif bir etkisi görülürken; örgütsel bağlılık ve güç mesafesi etkileşiminin; savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu; prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık, güç mesafesi ve etkileşim değişkeninin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık ve savunmacı sessizlik ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak, işgörenlerin güç mesafesi düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılıklarının örgütsel sessizliklerine ve savunmacı sessizliklerine etkisi azalmaktadır. Devam bağlılığı ile örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi tespit edilmişken; duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın örgütsel sessizlik ve boyutları ile ilişkisinde güç mesafenin düzenleyici etkisi saptanmamıştır.

## 5.2.Öneriler

Yöneticiler, işgörenlerin bireysel hedefleri ile örgütün amaçlarını aynı doğrultuda yönlendirmelidirler. İşgörenler, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, kendi amaç ve hedeflerine de ulaştıklarını gördükçe örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Dahası, örgütsel bağlılık açısından işgörelere, örgütleri için değerli oldukları hissini vermek gerekmektedir. İş zenginleştirme, kararlara katılım, yetki devri, ihtiyaç duyulan kaynakları sağlama gibi uygulamalar yararlı olabilir. Diğer yandan özellikle normatif bağlılık açısından, işgörenlerin benimsediği değerlerle örgüt değerlerinin bütünleşmesi sağlanmalıdır. Bunlara ek olarak, adil bir ödüllendirme uygulaması da örgütsel bağlılık bakımından yararlı olmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 87).

Sessiz kalmak, işgörenin örgütüne katkısını engellemektedir. Bu katkıdan yararlanmamak örgüt için önemli zararlara yol açmaktadır. Çünkü işgören katkısının yeterli olmadığı örgütler, örgütsel öğrenme, sürekli iyileştirme süreçleri, sorunların

çözümü, içsel ve dışsal tehlikelere karşı esneklik ve yeniliklerden yoksun kalmaktadırlar. Bu nedenle, işgören sessizliğinin olumsuz sonuçlarının azaltılabilmesi için sessizliğe neden olan etkenlerin doğru bir şekilde tespit edilmesi ve bu etkenlerin azaltılması gerekmektedir. Örgütsel sessizlik alan yazınının gelişimi amacıyla daha sonra yapılacak çalışmalarda sessizlik türleri içinde ayrı bir yeri olduğu düşünülen korkuya dayalı sessizlik anlamına gelen savunmacı sessizlik üzerine odaklanması faydalı olacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003:1394; Gambarotto ve Cammozzo, 2010; Milliken vd., 2003; Milliken ve Lam, 2009; Morrison ve Milliken, 2000; Nemeth, 1997; Tucker vd., 2002; Weick, 1993'dan akt.Kulualp ve Çakmak, 2016:124).

Her çalışma gibi, bu çalışmayla ilgili de sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu çalışma sadece Balıkesir ilindeki kamu sağlık örgütlerinde yapılması nedeniyle, tüm sağlık sektörüne yönelik bir genellemeyi kapsamamaktadır. Farklı örgüt kültürüne sahip örgütlerde benzer çalışmaların yapılması da önemlidir. Herhangi bir topluma özgü kültürel değer ve normlar, o toplumdaki örgüt kültürlerinin ve dolayısıyla yöneticiler ve işgörenlerin aralarındaki ilişkilerin şekillenmesinde oldukça etkilidir. Bu nedenle farklı kültürlerde yapılan çalışmalar ile karşılaştırmalar da yazına katkı sağlayabilir. Ayrıca bu çalışmada ast üst ilişkisi açısından bakıldığında, ast (işgörenler) tarafından gözlemlenen ilişkiler değerlendirilmiştir. Gelecek araştırmalarda yöneticilerin bakış açısıyla araştırma yapılabilir ve sonuçlar benzer çalışmalar ile karşılaştırılarak, farklı sonuçlara ulaşılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157.
- Acaray A. ve Şevik N. (2016). Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1-18.
- Ada, N., Alver İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 487-518.
- Adjei, D., Sarfo, J.O. ve Asiedu, M. (2014). Organizational Commitment and Citizenship Behaviour: Tools to Improve Employee Performance; An Internal Marketing Approach. *European Scientific Journal*, 10(4), 288-305.
- Aiken, L.S., ve West, S.G. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions, Newbury Park: Sage.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. ve Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2, 178-181.
- Akgündüz, Y., ve Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslar arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Akmaz, A. (2016). Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alkan, Z. (2016). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alioğulları, Z. D. (2012). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Allen, N. ve Meyer, J. (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 ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Altay, H. (2004). Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişillik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 301-321.



- Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, F. (2010). Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 11. *UTK Kongresi*, Aydın.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 163-178.
- Atilla Gök G. (2016). Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik. *Bandırma Onyed Eylül Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 104-124.
- Aydıntan, B. (2005). Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, (İçinde) *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*. Editörler: Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 153-178.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-Alfaraj, R. ve Ezzatabadi, M. R. (2015). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 1-5.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı. Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59,125-139.
- Bedük, A. ve Ertürk, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Bozkaya, E. (2013). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsal, M. (2009). Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 245-262.

- Cohen, J., Cohen, P., West, S., ve Aiken, L. (2003). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakır, G. (2012). Örgüt Kültürü ve Uzunköprü Belediyesinde Bir İnceleme. Yüksek Lisans Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 89-121.
- Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Çıkrıkçı, F. (2016). Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Yabancı Diller Yüksekokullarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Çiftçi D., Meriç E. ve Meriç A. (2015). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama. *The Journal Of International Social Research*, 8(41), 996-1007.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dalgün, Ö. (2011). Türkiye'nin Toplumsal ve Örgütsel Boyutta Kültürel Farklılıkları: Çok Uluslu Bir Sağlık İşletmesinde Kültürel Farklılıklara Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkol, A, Y. (2014). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-15.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- 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.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Elitok, E. ve Elitok, U.(2016). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(28), 453-463.

- Emre, G. (2016). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, B. Z. ve İşlek, S. M. (2014). Pazarlamaya Farklı Yaklaşımlar ve Kültürün Bu Yaklaşımlar Üzerindeki Rolü: Anglo-Sakson, Alp-Germen ve Anadolu Yaklaşımları Karşılaştırılması. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 11, 117-138.
- Eren E. (2008). Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi, 11. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Erkmen. T. (2000). Örgüt Kültürü ve Ölçümü. *Yönetim*, 35, 23-33.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Gemlik, N., Çatar, R.Ö. ve Manioğlu, Y. (2015). Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeline Göre Sağlık Meslek Gruplarının İncelenmesi ve Kamu Özel Hastanelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Hacettepe University Faculty Of Health Sciences Journal*, 1(1), 1-14.
- Gerede, E. ve Şekerli, E. B. (2011). Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 17-38.
- Gönen, Z. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki (Kars Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 80-134.
- Güler, K. B. (2002). "Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik Olgusu Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gülova A. A. ve Demirsoy Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet çalışanları üzerinde ampirik bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(2), 48-75.
- Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Hiçkorkmaz, Ş. (2016). Mobbing Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi (İzmit İlçesi Kamu Çalışanları Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills. (2'nd. Ed.), Sage Publications.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*, 2, 98-122.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (2'nd. Ed.), Sage Publications.
- Hofstede G. ve Mooij M. (2010). The Hofstede Model Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research. *International Journal of Advertising*, 29, 85-110.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, Online Readings in Psychology and Culture, 2(1): <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (Article 8) <Erişim Tarihi: 31.10.2016>
- Hussain M.W., Ali. A., Khalid, M., Shafique, M. N. ve Ahmad,H. (2016). Organizational Silence a Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution. *Developing Country Studies*, 6(2),123-128.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts) <Erişim Tarihi:15.11.2016>
- İmamoğlu, D. (2016). Cam Tavan Sendromu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İşler, D. B. ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 115-142.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 700-707, Eskişehir.

- Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, (155), 119-143.
- Kaya, Ö.Y. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Koç, F., Şahin, N. K. ve Özbek, V. (2014). Hizmet Hataları ve Algılanan Kalite Arasındaki İlişki Üzerinde Değiştirme Maliyetinin Düzenleyici Etkisi: Küçük İşletmeler ve Hizmet Satın Aldıkları Muhasebecilere Yönelik Bir Uygulama. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 14, 21- 46.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Korkmaz, A. (2009). İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Kök, S. B. ve Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-129.
- Köse, O. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 219-242.
- Kulualp, G. H. ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Kutlay, Y. (2012). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Küçük, F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnovasyon) Üzerine Etkileri. *Kamu-İş Dergisi*, 10(1),168-182.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 14-37.
- Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Nikmaram S., Yamchi G. H., Shojaii S., Zahrani M.A. ve Alvani S.M. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran, *Work Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Norouzi, S., ve Vazifeh, Z. (2016). Study of The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Commitment (Case Study: Mashhad Railway General Department Employees). *The International Input-Output Association*, 7(2), 168-176.
- Öncül, M. S.; Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Özcan, N. (2011). Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik:Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özgen, I. ve Sürgevil O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi: Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış: Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2011). Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkan, G. V. (2011). İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve İş Doyumu İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, U.C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 62-86.
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S. ve Kamari ve F. (2012) An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and its Relationship with Employee's Organizational Commitment, *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Paşa, Ö. (2015). Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pheng, L. S. ve Yuquan, S. (2002). An Exploratory Study of Hofstede's Cross Cultural Dimensions in Construction Projects. *Management Decisions*, 40(1), 7-16.
- Polatçı, S.; Ardıç K. ve Türkkan, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 281-292.

- Qazelvand, R., ve Shahtalebi B. (2016). Survey of the Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment of Junior Secondary and Senior Teachers of Azna City. *Review of European Studies*, 8(2),105-113.
- Salha H., Cinnioğlu, H., Yazıt H ve Yenişehirlioğlu E. (2016). İşgörendenlerin 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.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sert, M. (2015). Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kalite Belgelerine Sahip İşletmelerde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Seymen, O. A. (2008). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 182-194.
- Sofyalioğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi. *CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 75-92.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Şekerli, H. (2013). Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, B. (2009). Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(1), 35-54.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*, 5(8), 187-202.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. ve Dilek, Y. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 7(13), 12.
- Tayfun, A. ve Çatır O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 114-134.
- Tekin, Ö. A., Aydın, A., Özmen, M. ve Yaykaşlı, M. (2014). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 135-158.

- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Çalışma ve Toplum*, 10, 11- 22.
- Türköz, T., Polat, M., ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi; Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 71-89.
- Uyguç N. ve Çımrın D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 92.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 11-126.
- Warsame, A. N. (2016). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmeler Üzerindeki Yansımaları: Somali'de Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerinin Deneyimlerinin Belirlenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Van Dyne, L.; Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Yakut, H. (2012). Örgütsel Davranışta Kültürler Arası Etik Çalışmaları Üzerine Bir Eleştiri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 115-125.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 398.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ . ve Topaloğlu, I.G.( 2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yeh, H. ve Hong, D. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50-59.
- Yeloğlu, H. O. (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 153-170.
- Yeşil, S. (2012). Türkiye'nin Ulusal Kültürel Özellikleri ve Yenilikçilik Potansiyeli Arasındaki İlişki Açısından Bir Değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 33-62.



- 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.
- Yıldırım, F. (2015). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yücel, İ. ve Koçak, D.(2016). Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7,1-24.
- Yüksel, M. (2013). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Zafer, E. D. (2014). Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik İle İlişkisi ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

### EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı "örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin etkisini" tespit etmektir. Lütfen kişisel bilgilerinizi doldurduktan sonra, aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve katılım düzeyinize göre cevap veriniz. Bu anketten elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacağı için isim ve soy isminizi belirtmenize gerek yoktur. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlardan dolayı teşekkür ederiz.

Erdoğan KORKMAZ  
Balıkesir Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER	
(Lütfen kutucukları "X" işaretiyle doldurunuz)	
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18 yaş altı <input type="checkbox"/> 18 –25 <input type="checkbox"/> 26–35 <input type="checkbox"/> 36- 50 <input type="checkbox"/> 50 ve +
Medeni durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/> Doktora
Çalıştığınız İşletme Alanı	<input type="checkbox"/> Hastane <input type="checkbox"/> İlçe Sağlık Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonu <input type="checkbox"/> Toplum Sağlığı Merkezi <input type="checkbox"/> İl Sağlık Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/> Halk Sağlığı Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi

DEMOGRAFİK BİLGİLER- devamı	
(Lütfen kutucukları "X" işaretiyle doldurunuz)	
Bu işletmedeki ünvanınız	<input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Sağlık Memuru <input type="checkbox"/> Sağlık Teknikeri <input type="checkbox"/> Hemşire <input type="checkbox"/> Ebe <input type="checkbox"/> Doktor <input type="checkbox"/> Diş Hekimi <input type="checkbox"/> İdari ve Mali Hizmetler Müdürü <input type="checkbox"/> Sağlık ve Bakım Hizmetleri Müdürü <input type="checkbox"/> Şube Müdürü <input type="checkbox"/> Diğer
Bu işletmedeki çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve +
Kadro durumunuz	<input type="checkbox"/> Kadrolu <input type="checkbox"/> Sözleşmeli

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ					
Açıklama: Lütfen katılma durumunuzu ifadelerin karşısındaki kutucuklara "X" işaretiyle belirtiniz.	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
1.Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.					
2.Kendimi bu işletmeye "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					
3.Bu işletmede çalışmak benim için büyük anlam taşımaktadır.					
4.Bu işletmede kendimi "ailenin bir üyesi" gibi hissediyorum.					
5.Meslek hayatımın geriye kalan kısmını bu işletmede geçirmem söz konusu olursa kendimi çok mutlu hissederim.					
6.Bu İşletmenin sorunlarını kendi sorunmuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.					
7.Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
8.Bu işletmeye çok şey borçluyum.					
9.Bu işletmede çalışmaya devam etmem benim için bir yükümlülüktür .					
10.Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmem.					

11.Şimdi işten ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.					
12.Şu an başka bir işletmeden daha avantajlı bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi.					
13.Bu işletmeye kendimden çok şey vermemiş olsaydım, başka bir işletmede çalışmayı düşünebilirdim.					
14.Bu işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır.					
15.Bu işletmede çalışmaya devam etmem, hem kendi tercihim hem de benim için bir zorunluluktur.					
16.Bu işletmeden ayrılmayı düşünmem için, başka iş fırsatlarının olmadığına inanıyorum.					
17.Bu işletmeden şimdi ayrılısam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur.					
18.İstesem bile, şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ</b>					
1.Bu işletmede benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2.Bu işletmede alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3.Bu işletmede problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4.Bu işletmede lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5.Bu işletmede beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.					
6.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri süremem ve konuşmam.					
7.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
8.Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9.İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.					
10.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11.Bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12.Bu işletmeye yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.					
13.Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14.Bu işletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15.Bu işletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					
<b>GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ</b>					
1.Güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir.					
2.Çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalıdır.					

3.Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak, güç elde etmede uzmanlık ve pozisyona nazaran daha etkilidir.					
4.İyi yönetilen bir organizasyon, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir.					
5..Astlara danışmaya gerek yoktur.					
6.Yönetimde etkin olmak için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir.					
7.Bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre ayrı yerler olmalıdır.					
8.İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem döven hem de seven, sahip çıkan baba benzeri) yapıda olmalıdır.					
9.Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır.					
10. Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri, astların üstler hakkındaki düşüncelerine nazaran daha önemlidir.					



