



**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ: GİRESUN İLİ ÖRNEĞİ**

**ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT LEVELS OF HEALTH WORKERS: A SAMPLE
OF GİRESUN PROVINCE**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nermin ACAR

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL

GİRESUN - 2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 21/09/2021 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nermin ACAR'ın "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği" başlıklı tezini incelemiş olup aday 08/10/2021 tarihinde, saat 13:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Dr. Öğr. Üyesi M. Ozan CİNEL	
Üye	Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	
Üye	Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	

ONAY

...../...../2021

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08/10/2021

Nermin ACAR

ÖN SÖZ

Tez çalışmam sırasında yardımlarını ve desteklerini benden esirgemeyen tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL'e, hayatımın her aşamasında beni yüreklendiren, öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ: GİRESUN İLİ ÖRNEĞİ**

Bu çalışmada Giresun İli Merkez İlçe’de kamu sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılık algılarını ne yönde etkilediği ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algı düzeylerinin farklı demografik özellikler açısından nasıl farklılaştığı incelenmiştir. Araştırma, Giresun İli Merkez İlçesi’ndeki aile sağlığı merkezlerinde görev yapan 102, hastanelerde görev yapan 184 sağlık çalışanı olmak üzere toplam 286 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri; kişisel bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler IBM SPSS istatistik (versiyon 22) paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu, örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmaya dayalı ve korunmaya dayalı alt boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarını negatif bir şekilde yordadıkları belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmaya dayalı sessizlik alt boyutlarının ise örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunu negatif bir şekilde yordadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Çalışanları.

ABSTRACT**ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF HEALTH WORKERS: A SAMPLE OF GIRESUN PROVINCE**

In this study, it was investigated how the organizational silence perceptions of health workers working in public health institutions in Giresun Province Merkez District affect their organizational commitment perceptions and how organizational silence and organizational commitment perception levels differ in terms of different demographic characteristics. The research was carried out with a total of 286 people, 102 of whom work in family health centers in the Central District of Giresun, and 184 people who work in hospitals. The data of the research were obtained with the personal information form, the organizational silence scale and the organizational commitment scale. The data obtained were analyzed with the IBM SPSS Statistics (version 22) program.

As a result of the research, it was determined that the organizational silence and organizational commitment perceptions of health workers were moderate, and the acquiescent silence, defensive silence and protective silence sub-dimensions of organizational silence negatively predicted the normative commitment and continuance commitment sub-dimensions of organizational commitment. It was determined that the acquiescent and defensive silence sub-dimensions of organizational silence negatively predicted the affective commitment sub-dimension of organizational commitment.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Commitment, Health Workers.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	3
1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	3
1.2. Tarihsel Süreçte Örgütsel Sessizlik Kavramı	5
1.3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler	7
1.3.1. Kişisel Faktörler	9
1.3.2. Örgütsel Faktörler	10
1.3.3. Yönelimsel Faktörler	12
1.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri	14
1.4.1. Bekleyiş Teorisi	14
1.4.2. Fayda Maliyet Analizi	16
1.4.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	16
1.5. Örgütsel Sessizlik Türleri	18
1.5.1. Kabullenici Sessizlik	18
1.5.2. Korunmacı Sessizlik	19
1.5.3. Korumacı Sessizlik	21
1.6. Çalışanların Sessiz Kalma Şekilleri	22
1.6.1. Çalışan İtaati	23
1.6.2. Çekilme ve Başka Davranışa Yönelme	24
1.6.3. Sağır Kulak Sendromu	25
1.6.4. Pasif Kalma ve Rız Olma	26
1.7. Sağlık Çalışanlarının Sessizliğine Neden Olan Etkenler	27
1.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	28

1.9.	Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar	30
------	--	----

İKİNCİ BÖLÜM

2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	35
2.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramı	35
2.2.	Örgütsel Bağlılığın Önemi	36
2.3.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	38
2.3.1.	Kişisel Faktörler	38
2.3.2.	Örgütsel Faktörler	40
2.3.3.	Örgüt Dışı Faktörler	41
2.4.	Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	41
2.4.1.	Kanter'in Sınıflandırması	41
2.4.2.	Etzioni'nin Sınıflandırması	42
2.4.3.	O'reilly ve Chatman Sınıflandırması	43
2.4.4.	Meyer ve Allen'in Sınıflandırması	43
2.4.5.	Salancik'in Sınıflandırması	44
2.4.6.	Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	45
2.4.7.	Mowday'in Sınıflandırması	46
2.4.8.	Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	46
2.4.9.	Ponley ve Gould'un Sınıflandırması	46
2.5.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	47
2.6.	Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık	48
2.7.	Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı	49
2.8.	Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar	50
2.9.	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.	SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	54
3.1.	Araştırmanın Amacı	54
3.2.	Araştırmanın Önemi	54
3.3.	Araştırmanın Modeli	55
3.4.	Araştırmanın Hipotezleri	56
3.5.	Araştırmanın İzinleri	56

3.5.1.	Etik Kurul Onayı	56
3.5.2.	Çalışmanın Yapıldığı Kurum Onayı	56
3.6.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
3.7.	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	57
3.8.	ARAŞTIRMA BULGULARI.....	59
3.8.1.	Demografik Bulgular	60
3.8.2.	Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular	61
3.8.3.	Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikî Bulgular	66
3.8.4.	Tutum Farklılıklarına İlişkin Bulgular	67
3.8.5.	Hipotez Testleri	93
3.8.5.1.	İlişki Analizleri İle İlgili Bulgular	93
3.8.5.2.	Etki Analizleri İle İlgili Bulgular	95
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		
4.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
4.1.	Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Araştırmacılar İçin Öneriler	109
KAYNAKÇA		111
EKLER.....		125
Ek 1 : Etik Kurul Kararı		125
Ek 2 : Araştırma İzinleri		126
Ek 3 : Ölçek Kullanım İzinleri		128
Ek 4 : Araştırmada Kullanılan Ölçek Formu		129
ÖZGEÇMİŞ.....		141

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci	5
Şekil 2: Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler.	8
Şekil 3: Örgütsel Sessizlik Teorileri.	14
Şekil 4: Sessizlik Sarmalı	17
Şekil 5: Örgütsel Sessizlik Türleri	18
Şekil 6: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	38
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	55

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1 Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutlarının Karşılaştırılması	20
Tablo 2 Sessizlik Türleri Açısından Çalışan Güdüleri	22
Tablo 3 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	60
Tablo 4 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	62
Tablo 5 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	63
Tablo 6 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	64
Tablo 7 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	65
Tablo 8 Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	66
Tablo 9 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Cinsiyete Göre Farklılıkları	67
Tablo 10 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılıkları	68
Tablo 11 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Yaş Grubuna Göre Farklılıkları	69
Tablo 12 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılıkları	71
Tablo 13 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Mesleğe Göre Farklılıkları	73
Tablo 14 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Toplam Hizmet Süresine Göre Farklılıkları	76
Tablo 15 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılıkları	78
Tablo 16 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Çalışılan Kurum Türüne Göre Farklılıkları	80
Tablo 17 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Cinsiyete Göre Farklılıkları	81
Tablo 18 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılıkları	82
Tablo 19 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Cinsiyete Göre Farklılıkları	83
Tablo 20 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılıkları	84
Tablo 21 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Mesleğe Göre Farklılıkları	87
Tablo 22 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Toplam Hizmet Süresine Göre Farklılıkları	89
Tablo 23 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılıkları	91

Tablo 24 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Çalışılan Kurum Türüne Göre Farklılıkları.....	93
Tablo 25 Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik ile Alt Boyutlarının Korelasyon Analizleri.....	94
Tablo 26 Duygusal Bağlılık Alt Boyutu İçin Regresyon Analizi Sonuçları	97
Tablo 27 Devam Bağlılığı Alt Boyutu İçin Regresyon Analizi Sonuçları	97
Tablo 28 Normatif Bağlılık Alt Boyutu İçin Regresyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 29 Çalışmaya Ait Hipotezler ve Sonuçları	99

GİRİŞ

Birden fazla bireyin bir arada yaşamasıyla ve insanların aynı hedeflere ulaşmak için bir araya gelmesiyle meydana gelen topluluklar örgüt olarak ifade edilmektedir (Ağalday, 2013). Örgütlerin hızla değişen ve globalleşen dünyada başarı sağlamaları ve rekabet edebilmeleri için etkili yönetilmeleri gerekmektedir. Geleneksel düşüncelerin yeni bir ifadesi olan güvene dayalı yönetim, örgütsel ilişkilerde iyi gözlemlenen mekanizmaları kullanması sebebiyle, bireysel ve örgütsel olarak iyi sonuçlar elde etmede etkili olabilir (Jones ve George, 1998). Örgütsel ilişkilerin tamamı güvene dayalı olarak kurulmaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının güven, terfi ve güven içindeki rollerinin önemini dikkate almaları önemlidir (Fitzroy, 2007). Çalışanlar, örgütlerin başarısı için önemli unsurları olan değişim, yaratıcılık, öğrenim ve yeniliğin ana faktörleridir. Ancak birçok çalışan, kuruluşlarındaki konularla ilgili görüş ve endişelerini dile getirmemeyi tercih etmektedir. Değişen bir dünyada, kuruluşların fikirlerini ifade edebilen, çevrenin zorluklarına duyarlı, bilgi ve birikimi paylaşmaktan korkmayan, kendi ve ekibinin inançlarına sahip çıkabilen çalışanlara ihtiyacı olduğu ise yadsınamaz bir gerçektir (Liu vd., 2009).

Örgütlerin başarısının vazgeçilmez bir unsuru da temel enerji kaynağı olan örgütteki insan kaynağının niteliği, kalitesi ve verimliliğidir. Örgütler geliştirdiği uygulamalar ile sahip olduğu insan kaynağını daha etkin ve verimli şekilde kullanabilmektedir. Gruplar ve bireyleri birbirine bağlayan gerçeklik iletişimidir ve örgütsel yapı iletişim aracılığıyla kurulur. Nitelikli ve verimli çalışanların bu durumlarını koruması ve örgütte çalışmaya devam etmeleri ise örgüt içerisindeki iletişim yöntemi ve kanallarının etkili bir biçimde yönetilmesi ile mümkündür.

2000'li yıllardan itibaren bahsedilmeye başlanmış bir kavram olan örgütsel sessizlik en kısa tanımıyla çalışanların iş ve kurumları ile ilgili bilgi ve düşüncelerini esirgemesidir. Örgütlerde çalışanların sessiz olmalarının en önemli sebeplerinden biri düşüncelerini ifade ettiklerinde bir fark yaratmayacağını düşünmeleri ve örgütte kendilerine yönelik riskli sonuçlar doğurmasına sebep olabileceği şeklinde belirtilmiştir (Morrison ve Milliken 2000).

Çalışanların örgüte faydalı olmasının alt unsurlarından birisi de örgüte duyduğu aidiyettir. Örgütlerde meydana gelen sessizlik, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azalması ve iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Bu çalışmada Giresun İli Merkez İlçe'de faaliyet gösteren kamu sağlık kurumlarındaki sağlık çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediği incelenmiştir.

Bu kapsamda hazırlanan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sessizlik başlığı altında örgütsel sessizlik kavramı, tarihsel süreçte örgütsel sessizlik, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizlik türleri çalışanların sessiz kalma şekilleri ile çalışanların sessizliğine neden olan faktörler ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığın sonuçları, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları konuları ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılığın ilişkisi ele alınmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde gerçekleştirilen bu çalışma hakkında bilgiler verilmiştir. Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerine dair araştırma modelinin ve hipotezlerinin sunulduğu bu bölümde araştırmanın önemi, amacı, modeli ve hipotezleri ile birlikte araştırma izinleri sunulmuştur. Araştırmaya dair ölçekler, bilgi toplama formları, güvenilirlik ve faktör analizlerine de bu kısımda yer verilmiştir. Ayrıca çalışmanın bu bölümünde araştırma bulgularına dair analizler paylaşılmış, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik düzeylerine dair istatistiki bilgiler ve örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğine dair bulgular verilerek, çalışma hipotezlerine dair sonuçlar yer almaktadır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümü ise sonuç ve önerileri içermektedir. Elde edilen bulgular ve bu bulgulara dair farklılıklar bu kısımda tartışılmış, sebep-sonuç ilişkisi irdelenmiş ve literatürdeki benzer çalışmalarla mukayese edilmiştir. Son olarak ise araştırmanın sınırlılıkları ve diğer araştırmacılara öneriler bu bölümde verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik kavramı, sessizliği etkileyen faktörler ve örgütsel sessizliğin sonuçları konuları ele alınmaktadır. Bu kapsamda incelenecek ilk başlık örgütsel sessizlik kavramıdır.

1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Bir örgütün ilerlemesi ve gelişmesindeki önemli faktörlerden olan iletişim formları, örgüt politikasının, işleyişinin, örgütteki rollerin ve kuralların iletilmesi amacıyla kullanıldığı gibi çalışanların örgüt işleyişine ve uygulamalarına karşı çıkması ve tepkisi olarak da kullanılmaktadır. Bağ (2015)'a göre bu iletişim formu kimi zaman ses kimi zaman da sessizlik şeklinde görülmektedir. Çünkü bir örgütteki iletişimin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için çalışanların ne zaman konuşması ne zaman susması gerektiğini bilmesi son derece önemlidir. Bu kurallar içerisindeki bir örgütte mevcut sessizliğin anlaşılması ve kavranması oldukça zor olmaktadır. Çünkü çalışanlar kimi zaman kendi tercihleriyle sessiz kalmakta kimi zaman da sessiz kalmaya zorlanmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001) çalışanların sessizliği kavramından hareketle sessizliğe neden olan ve sessizliği güçlendiren koşulları açıklamışlardır. Araştırmacılar sessizliğin ikili fonksiyonlarını beş kategoride değerlendirmektedirler. Buna göre sessizlik;

- Bireyleri bir araya getirebildiği gibi uzaklaştırabilir.
- Bireysel ilişkilere zarar verebildiği gibi iyileştirebilir.
- Bilgi sağlayabildiği gibi gizleyebilir.
- Derin düşüncelere ya da düşüncenin yokluğuna işaret eder.
- Onaylama ya da muhalefet etmeyi barındırabilir.

Bu fonksiyonlar örgütsel sessizliğin tanımlanmasında ve analizinde üzerinde durulan fonksiyonlardandır.

İş hayatı içinde örgütler kendi kuralları çerçevesinde varlıklarını devam ettirmektedirler. Örgütlerde konuşulmaktan kaçınılan veya konuşulması yasak olan

kimi konular bulunmaktadır. Bu noktada çalışanların yönetici performansı ve yönetsel kural ve uygulamalar hakkında yorum yapmaları kaçınılan bir durumdur. Fakat bu ve buna benzer olayların örgüt içerisinde dile getirilmediği durumlarda çalışanlar bundan olumsuz şekilde etkilenmekte ve bu durum örgütsel iletişimi de etkilemektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Bir örgütün gelişmesinin önündeki en temel engellerden biri olan örgütsel sessizlik kavramı, 2000'li yıllarla birlikte incelenen kavramlardandır. Örgütsel sessizlik kavramını inceleyen bu araştırmalar sessizliği bilinçli ve amaçlı bir davranış şeklinde tanımlamaktadırlar. Ancak yönetim literatüründe yapılan kimi çalışmalarda sessizlik davranışının pasif bir direniş olduğu gerçeği göz ardı edilmiştir. Bu davranış genellikle çalışanların işe yönelik yeterli donanımına sahip olmaması ya da örgütsel bağlılığı olarak tanımlanmıştır (Çakıcı, 2008: 118).

Örgütsel sessizlik son dönemlerin popüler kavramlarından biri olduğu için araştırmacıların bu kavrama yönelik birbirinden farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Bu tanımlamalar sessizliği sesin örgüt içerisinde yok olması olarak görmemekte; aksine örgütlerde kasıtlı, bilinçli ve isteyerek konuşmama davranışı olarak görmektedir. Bu noktadan hareketle örgütsel sessizliği çalışanların örgüt içerisinde yaşanan problemler karşısındaki duygu ve düşüncelerini kasıtlı olarak saklamaları şeklinde tanımlanmak mümkündür (Çakıcı, 2007: 148).

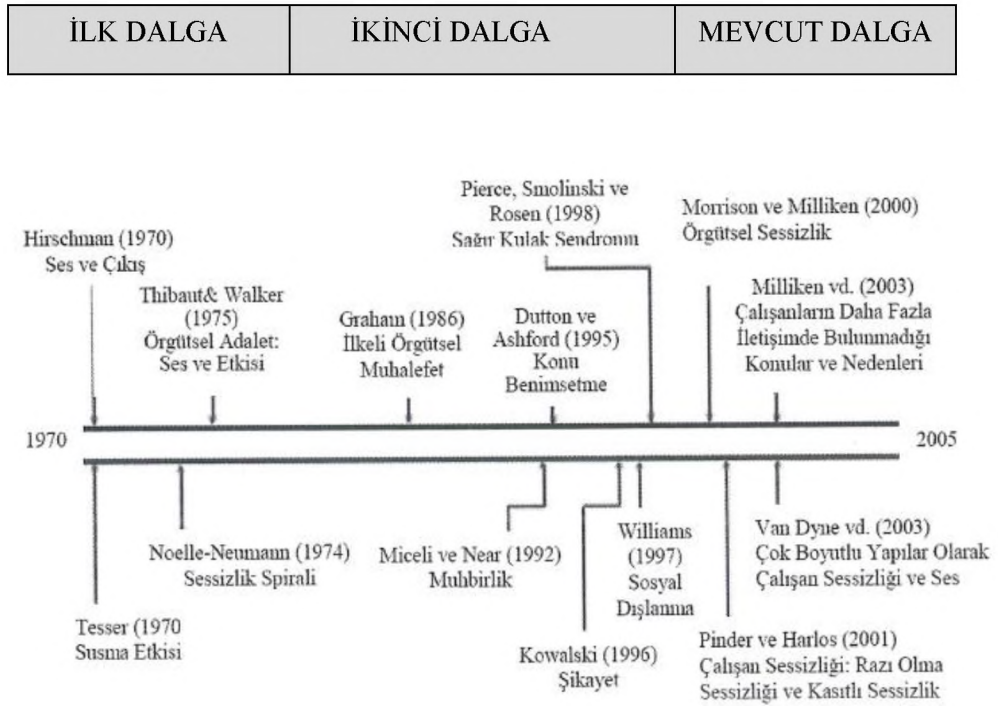
Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgüt sorunlarına dair düşüncelerini ve fikirlerini esirgeme tercihidir. Başka bir tanımlamada örgütsel sessizlik, örgütteki değişimi etkileme ve düzeltme yeteneği olan kişilerin örgütün mevcut durumuna yönelik konularda davranışsal, duygusal ya da kognitif (bilişsel) yorumlarını ve içten görüşlerini sakınması olarak tanımlanır (Pinder ve Harlos, 2001: 345).

Dyne ve diğerleri (2003) ise örgütsel sessizlik kavramını açık olarak anlaşılabilir davranışların sergilenmesinden kaçınma ya da konuşmanın olmaması olarak tanımlamaktadırlar. Bowen ve Blackmon (2003)'a ise örgütsel sessizliği, işgörenlerin örgütsel söyleme kendi rızalarıyla katkı sağlamaması ve çalışanların kendi kurumlarına herhangi bir katkı sunmamalarıyla oluştuğunu öne sürmüşlerdir.

1.2. Tarihsel Süreçte Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde bu kavramın kronolojik açıdan üç dönemde öne çıktığı görülmektedir. Buna göre 1970’li yıllar ile 1980’li yılların ortasına kadar olan dönemi ilk dalga, 1980’li yılların ortasından başlayarak 2000’li yıllara kadar olan dönemi ikinci dalga 2000’li yıllardan bugüne kadar ki süreci ise mevcut dalga olarak ifade etmek mümkündür (Brinsfield, 2009: 64). 1970’li yıllara kadar ki süreçte sessizlik, yönetim anlamında incelendiği için sessizlik kavramını analiz etmenin zor olduğu dönemdir. Bu nedenle bu dönemler daha fazla çalışmaların yapılmadığı dönemdir.

Şekil 1: Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci



İlk dalga dönemi 1970’li yıllardan 1980’li yılların ortasına kadarki dönemde yapılmış olan çalışmaları kapsamaktadır. Bu dönemler içerisinde yeni yeni fark edilen ses veya sessizlik kavramları gruplandırılmaya başlanmıştır. Özellikle Hirschmann (1970)’in yaptığı çalışma dönemin önemli örnekleri arasında yer almaktadır. O dönemde Hirschmann örgütteki sesleri örgütsel tatminsizlik belirtisi olarak görmektedir (Durak, 2012: 90). Hirschmann (1970)’in çalışmasında seslilik,

yönetime ve diğer otoritelere karşı halkın talepleri, itirazları, protestoları ve düşüncelerini harekete geçirme çabası olarak görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 332).

İlk dalga dönemi örgütlerde sesin ve sessizliğin farklı formlarda olduğunun fark edilmeye başlandığı dönemdir. Bu dönem yapılan çalışmalar ses ve sessizlik sınıflandırmaları, susmanın etkisi ve sessizlik spirallerinin analizi konularını kapsamaktadır (Brinsfield vd., 2009:10). Ayrıca Atasever (2013) bu dönemde sessizlik sarmalı ile susma etkisi konularını kapsayan çalışmaların yürütüldüğünü ifade etmektedir.

Atasever (2013)'in aktardığına göre Tesser ve diğerleri susmayı, iş görenlerin kötü haberleri taşıyan bir kişi olarak tanınmamak istemelerinden ötürü bilgi paylaşımından kaçınmaları olarak açıklamaktadır. Diğer taraftan çalışanların kendilerini azınlıkta hissetmeleri durumunda düşüncelerini açıklamak yerine sessiz kalmayı tercih ederek yalnız kalma korkusu içerisine girdikleri, buna karşın örgütte kendi görüş ve düşüncelerinin çoğunlukta olduğu yönünde hisse kapıldıklarında ise sessiz kalmayarak konuşmayı tercih ettikleri bu durumun ise literatürde sessizlik sarmalı olarak tanımlandığı ifade edilmektedir (Durak, 2012: 68).

İkinci dalga ise 1980'li yıllar ile 2000'li yıllara kadar ki dönemi kapsamaktadır. Bu dönem ses ve sessizlik konusunda yapılan çalışmaların değer kazandığı bir dönem olarak görülmektedir. İkinci dalga döneminde ses ve sessizlik konusunda yapılan çalışmalar konu benimsetme, şikayet, ilkeli örgüt muhalefeti gibi konuları kapsamaktadır. Bunun yanında sosyal dışlanma ve sağır kulak sendromu gibi sessizlik kavramı ile bağlantılı olan diğer konularda 1990'lı yılların sonuna doğru ortaya çıkan konulardandır (Brinsfield vd., 2009: 12).

Taşkıran (2010)'ın aktardığına göre sağır kulak sendromu, örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanan bir kavramdır. İşgörenler memnuniyetlerini açık olarak ifade etmekten kaçınmaktadırlar. İşgörenler işletmenin kendilerine gösterdiği saygıyı ve güveni kaybetmemek ve işletmeden dışlanmamak adına sessizliği tercih etmektedirler. Ayrıca çalışanlar bildiklerini ifade etseler dahi mevcut durumda bir farklılık oluşturmayacağı düşüncesine taşıdıklarında da sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bunun yanında ikinci dalga dönemi örgütsel adalet kapsamında çalışmaların ilk olarak üretilmeye başlandığı dönemdir (Durak, 2012: 47).

Mevcut dalga dönemi ise 2000’li yılları ile günümüze kadar ki dönemi kapsamaktadır. Pinder ve Harlos (2001)’a göre 2000’li yıllara değin yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik kavramına yönelik hem teorik hem de deneysel çalışma sayısı oldukça azdır. Ancak mevcut dalga döneminde hem ilk dalga hem de ikinci dalga dönemlerindeki çalışmaları içerisine alan ve bu çalışmaları daha ileri seviye götüren çalışmalar yürütülmüştür (Atasever, 2013: 59).

Mevcut dalga döneminde Milliken ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen ve işverenlerin yönetimi ile iletişim kuramayışlarının nedenlerinin incelendiği çalışmalar yer almaktadır (Durak, 2012: 47). Çalışanlar bir işletme açısından yeniliğin, değişimin ve yaratıcılığın temel kaynağı olarak görülmelerinden dolayı işletmenin başarısı açısından son derece kritik bir önemdedir. Bu konuyla ilgili işletmelerde çalışanlar karşılaştıkları problemler konusunda sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Huang ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmada çalışanların kendilerine kıyasla daha güçlü pozisyonda bulunan kişilerin kararlarını daha kolay şekilde kabul ettikleri yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre çalışanlar neleri nasıl yapacakları konusunda fikir sahibi olmadıkları için yöneticilerin kendilerini yönlendirmesini beklemektedir.

1.3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

Bireysel ve örgütsel anlamda sürdürülebilir bir başarı için iletişimin sağlıklı bir şekilde oluşturulması son derece önemlidir. Bu nedenle bir örgütteki iletişim ortamının sağlıklı olup olmadığı çalışanların sergiledikleri sessizlik tutumlarıyla anlaşılabilir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 210).

Beer ve Eisenstat (2000) örgütsel sessizliği etkileyen unsurları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Örgütlerde özgür bırakılan ya da hiyerarşik yapıya dayalı yönetim tarzının varlığı,
- Örgütte strateji ve çatışmaların belirgin olmaması,
- Üst yönetimin aktif olmaması,
- Yatay iletişimin yeterince gelişmemiş olması,

- Organizasyonun iş ve işlemlerinin düzenlenmesi konusundaki yetersizlikler,
- Örgüt yönetiminin örgütün gelişimine dönük uygulamalarındaki zafiyet.

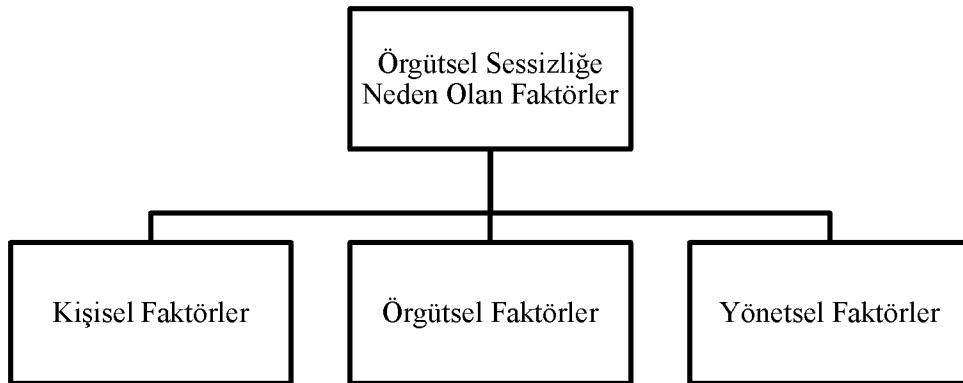
Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü üzere çalışanlar birçok nedenden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bunun yanında gözlemlenebilen sesli ifadelerin dahi değerlendirilmesi sürecinde kimi zorluklar yaşanırken sessiz kalmanın nedenlerinin incelenmesinin daha zor olması normal karşılanan bir haldir (Eroğlu vd., 2011: 100).

Kahveci (2010) ise örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Çalışanların örgütte gerçekleşen bir olay ile ilgili konuşmaları durumunda dışlanma endişesi yaşamaları,
- Yöneticiler tarafından yapılan olumsuz geri dönüşler,
- Örgütsel karar vermenin engellenmesi.

Görüldüğü gibi çalışanların örgütsel sessizliğine neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Ancak sessizlik hem bireyden bireye hem de örgütten örgüte değişen bir olgudur. Bu nedenle sessizliğe neden olan faktörleri üç kategoride değerlendirmek daha uygun olacaktır. Bu faktörler Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler



Kaynak: (Eroğlu vd., 2011: 102).

1.3.1. Kişisel Faktörler

Bir örgütte meydana gelen bir olay ile ilgili kimi çalışanlar sessiz kalmayı tercih ederken kimi çalışanlar da söz konusu olay ile ilgili, görüşlerini, düşüncelerini, eleştirilerini, kırgınlıklarını veya kızgınlıklarını dile getirmeyi tercih etmektedir. Dolayısıyla aynı örgütte çalışan bireyler benzer olaylara birbirinden farklı tepkiler vermektedir. Güngöz (2019)'e göre bu farklılık araştırmacıları örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin belirlenmesinin kişisel açıdan ele alınmasına yönelten nedenlerden biri olmaktadır.

Kişilik bireyin çevresi ile olan iletişimi ve davranışlarını etkileyen kendisine has özelliklerinin birleşimi veya olaylar karşısındaki tepkilerini yönlendiren özellikleridir (Memduhoğlu, 2008: 7). Eroğlu ve diğerleri (2011) örgütsel sessizliğe neden olan kişisel faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Çalışanların ilişkilerin zarar görmesine yönelik hissettiği korku,
- Çalışanların geçmişte yaşadığı tecrübeler,
- Çalışanların sosyal olarak dışlanma korkusu,
- Çalışanların karakteri,
- Çalışanların duyduğu güvensizlik,
- Konuşmanın risk taşıması.

Örgütsel sessizliğe neden olan kişisel faktörler çalışanların karakteri, tutum ve davranışları ile yetiştikleri çevre ve tecrübelerine bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların daha önce yaşadıkları tecrübeler ve yetiştirilme tarzları onları sessizlik girdabına sokmaktadır. Sessizlik kişisel bir sorun olarak gözükse de sonuçları itibarıyla tüm örgütü etkileyen bir durumdur (Özgan ve Külekçi, 2012: 39).

Aktaş ve Şimşek (2015) araştırmalarında çalışanların kişisel özellikleri ile sessizlikleri arasında bir ilişkinin olduğunu, çalışanların sessizliğe yüklediği nedenler ile sessizlik stratejilerinin dahi kişisel özellikleri ile ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Çalışanlar kimi zaman çevresiyle benzer düşüncelere sahip olmasa da dışlanmamak adına görüşlerini dile getirmekten çekinmektedir. Bunun en temel sebebi ise çalışanların sosyal olarak dışlanma korkusu yaşamalarıdır (Afşar, 2013: 29). Dolayısıyla bireyler sosyal olarak kabul edilmeyi ya da reddedilmemeyi istemelerinden ötürü kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmekten imtina ederler.

Bireyler eğer gerçek duygularını, düşüncelerini, isteklerini ya da eleştirilerini dile getirirler ise çevresindeki kişiler tarafından kabul edilmeyeceklerini veya eleştirileceklerini düşünürler ise sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum ayrıca bir iletişim bozukluğu olarak görülmektedir (Şahin, 2009: 46).

Diğer taraftan Yüksel (2014) çalışanların örgütün gelişimine dönük bir fikir ve öneriyi ifade ederken diğer üyelerin bu önerinin uygulanması aşamasında öneriyi destek vermeyeceğini düşündüğü için sessiz kalmayı tercih ettiğini belirtmektedir. Çünkü bu önerinin uygulamaya konulması sürecinde çalışanlara ekstradan bir iş yükü oluşacağı ve çalışanların önemli bir bölümü tarafından bunun bir külfet olarak görüleceği belirtilmektedir. Bu durumun fikri öne süren birey açısından yalnız kalma korkusu yarattığı belirtilmektedir.

Bireyler genellikle önceki yaşantılarının sonucunda bazı olumsuz yargılar geliştirerek genellemeler yapmaktadırlar. Bu yargılar bireylerarası güvenin oluşmasını engellemektedir. Bu tarz güvensizlik durumlarında bu durumun nedeninin bireysel özelliklerden mi kaynaklandığı yoksa kalıp yargılarından mı kaynaklandığının sorgulanması son derece önemlidir. Bu sorgulama bireyler arası güvensizlik probleminin çözümünde etkili bir faktör olmaktadır. Çünkü bireyler arasında güven ortamının oluşması için bireylerin birbirlerinin ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılıklı olarak dikkate alarak iletişim halinde olmaları gerekmektedir (Karip, 2010: 28).

Sonuç olarak güven ortamının oluşmadığı bir örgütte çalışanlar kendisini özgür şekilde ifade edemeyerek yaratıcı düşüncelerini, fikir ve önerilerini paylaşmaktan kaçınmaktadır. Bu durum ise örgütsel gelişmenin önünde bir engel olarak görülmektedir.

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel sessizliğin bir başka nedeni de sessizliğin örgüt kültürü ve iklimine yerleşmesidir. Eroğlu ve diğerleri (2011) örgütsel sessizliğe neden olan örgütsel faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü,

- Örgütte etkili olan adaletsiz kültür.

Sezgin (2009)' e göre örgüt kültürü ile ilgili tanımlamaların ortak noktası bu tanımlamaların ortak bir değer ve anlam sistemini gösteriyor olmasıdır. Tüm örgütlerde zaman içerisinde oluşan bazı değer yargıları, inançlar, semboller, tabular, ritüeller ve uygulamalar bulunmaktadır. Bununla ilişkili olarak çalışanlar zaman içerisinde örgütteki yerine göre örgütte nasıl hareket etmesi gerektiğine yönelik yeni anlayışlar oluşturmaktadır. Örgüt iklimi ise birbirleriyle ilişkide olan çalışanların birbirlerini etkiledikleri inançları, tutumları ve değer yargılarından meydana gelen psikolojik bir ortamı ifade etmektedir. Çalışanların örgüt kültürü ve örgüt iklimini benimsemeleri performanslarını ve motivasyonlarını arttıran bir unsurdur. Bu ise çalışanların örgüt kültürü ve örgüt iklimini benimseyerek bunu yaşamalarına imkan tanımakla oluşabilecek bir durumdur. Çalışanların örgüt ortamını benimsemediği durumlarda ise birçok açıdan örgüte ters düşecek fikirleri benimseyeceği ve bunun zaman içerisinde bilinçli bir sessizliğe dönüşeceği beklenmektedir (Tutar, 2011).

Çalışanların bağlanma duygularını ve isteklerini arttırmak için bazı hususların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada örgüt içerisinde çalışanların birbirlerine duyduğu güven ortamını sağlamak, bunun yanında yöneticiler ve yönetilenlerin görüş ve düşüncelerini özgür bir şekilde ifade edebilecekleri bir ortam yaratmak, hak eden herkese hak ettiğini vermek güven ortamını büyük oranda sağlayan unsurlardandır (Bartolome, 2000: 93).

Adaletsiz ve güvensiz bir örgüt ortamı ise çalışanları meslekten uzaklaştıran ortamlardır. Böyle bir ortamda çalışanlar tepkisiz kalarak mesleklerine yönelik fikir ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaktadır. Bu durum hem örgüt hem çalışanların aleyhine bir durumdur. Dolayısıyla örgütlerde adalet, hak ve eşitlik gibi uygulamalar konusunda dikkatli davranılması gerekmektedir. Aksi halde bu durum olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Sözen vd., 2009: 397). İş ilişkilerinin insan ilişkilerinin üzerinde olduğu, rekabetin ve bireyciliğin ön planda olduğu, iletişim zayıflığının yaygın olduğu, otoriter yapılı ve denetimin fazla olduğu örgütlerde adaletsizlik kültürü hakimdir (Taşkiran, 2011: 58).

Sessizliğin bir örgüt kültürü haline geldiği durumlarda bu sessizliği kırabilmek oldukça güçtür. Barçın (2012) Türk toplumu açısından değerlendirildiğinde toplumda güç mesafesinin yüksek, öğrenilmiş çaresizliklerin ise

yaygın olduğunu belirtmektedir. Bireyler çevreyi kontrol etmekten ziyade çevreye uyumayı tercih etmektedirler. Bu tarz kişilerin özgüvenleri ve öz benlik algıları düşüktür. Ayrıca bu kişiler dış kontrollerden fazlaca etkilenme halindedirler. Bu noktada bu kişiler aldıkları kararları kendi isteklerine göre değil çevrenin tepkisine göre alma eğilimindedirler.

Örgütsel iklim tüm çalışanları etkileyen bir unsurdur. Çalışanların fikir ve düşüncelerini çeşitli nedenlerden dolayı paylaşmamayı tercih ettikleri durumlarda buna engel olunmadığı takdirde bu durumun yaygınlaşarak örgüte zarar verecek sonuçlar doğuracağı beklenmektedir (Ellis ve Dyne, 2009: 41). Bu tarz ortamlar örgütte çalışanların görüş ve düşüncelerinin önemsenmediğine yönelik bir algı oluşturmakta ve bu algı bütün örgüte yaygınlaşarak örgütte sessizlik davranışının hakim olmasına yol açmaktadır. Böylece çalışanların çalışma istekleri ve yetenekleri de düşmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 55).

Diğer taraftan kimi örgütler ise hıza yenik düşmüş durumdadır. Bu tarz örgütlerde hıza verilen önem çalışanların aşırı gergin yapıda olmasına yol açmaktadır. Bu hız ve hızın neden olduğu baskı çalışanların sessizliğine neden olmaktadır. Ancak yöneticiler ve çalışanların amacı verilen görevlerin en hızlı şekilde yerine getirilmesi dahi olsa farklı görüş ve düşüncelerini saklamaktansa bunları açık olarak ifade etmeleri gerekmektedir. Aksi halde hız tuzağına kapılarak sessizleşmektedirler (Perlow ve Williams, 2011: 125).

1.3.3. Yönetmel Faktörler

Örgütsel sessizliğe sebep olan bir diğer faktör ise yönetmel faktörlerdir. Bu noktada yöneticiler çalışanların en üst seviyede verim sunabilmesi için onların iş hayatını olumsuz etkileyen bütün unsurları ortadan kaldırarak sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmaya gayret etmeleri gerekmektedir. Çünkü yoğun rekabet ortamının yaşandığı piyasada örgütleri farklı kılacak en temel faktör olan insan kaynağını, en verimli şekilde yönetebilen örgütler başarıya ulaşan örgütlerdir (Çavuş vd., 2015: 10-11).

Eroğlu ve diğerleri (2011) örgütsel sessizliğe neden olan yönetmel faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Yöneticilerin olumsuz geri bildirimde bulunması korkusu,
- Yöneticilerin karakteri,
- Yöneticilerin ön yargıları.

Durak (2014) yöneticilerin çalışanlardan negatif geri dönüş aldığı durumlarda bu geri dönüşü hatalı ya da yanlış varsayarak yok saydığını ve geri dönüşün kaynağının güvenilir bir kaynak olup olmadığını sorguladığını belirtmektedir. Ayrıca yöneticilerin bu durumda özeleştirii yapmaktan kaçınarak hatayı çalışanlara yüklediğini belirtmektedir.

Diğer taraftan yöneticilerin olumsuz geri dönüş alma korkusunun güçlü olduğuna yönelik deneysel araştırmalar bulunmaktadır. Çakıcı (2010)'ya göre yöneticiler alt kademelerin aksine olumsuz geri dönüş durumunda kendi otoritelerinin sarsıldığına inanmaktadırlar. Bu durum ayrıca yöneticilerin kendilerini savunmasız ve beceriksiz hissetmesine neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Olumlu geri dönüşler ise yöneticilerin hata yapmayan ve başarılı yönetici olduklarına yönelik bir gösterge olarak değerlendirildiği için bu durum çalışanların sadakati olarak görülmektedir (Çakıcı, 2010: 33).

Örgütsel sessizliğine yol açan unsurlardan biri olan yöneticilerin çalışanlara dönük beslediği önyargı, yöneticilerin örtük düşüncelerini ifade etmektedir. Bu örtük düşüncelere göre yöneticiler çalışanların bencil olduğunu ve onlara güvenilmemesi gerektiği yönündedir. Bu tarz düşünceleri benimseyen yöneticiler çalışanların görüş ve düşüncelerini önemsiz görmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Yöneticilerin sahip oldukları bir başka ön yargı ise çalışanların yararına olacak hususların en iyi kendileri tarafından bilindiği ve uygulamaya geçirileceği yönündeki düşüncedir. Böyle bir düşünce çalışanların görüş ve önerilerine ihtiyaç duyulmadığı anlamına gelmektedir. Bir diğer önyargı ise çalışanların sessizliğinin anlaşma ve uzlaşma işareti olarak görülmesi dolayısıyla çatışma ve uyuşmazlıktan kaçınılması gerektiğine yönelik ön yargıdır (Morrison ve Milliken, 2000:708).

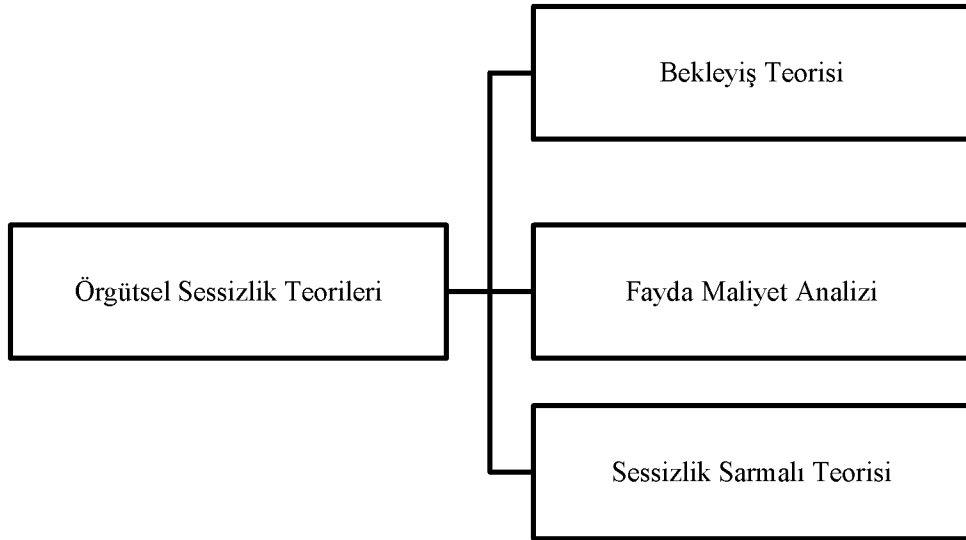
Yöneticilerin karakterleri de örgütsel sessizliğe neden olan önemli bir etkidir. Dikey iletişim, örgütsel öğrenme ve katılım gibi uygulamalar konusunda ciddiyetle duran yöneticiler, çalışanların kaygılarını ve problemlerini dinleyerek onların rahat şekilde konuşabilecekleri ortamları sunabilir ve yaygın güven duygusunun olduğu bir çalışma ortamı yaratabilirler (Çakıcı, 2007: 156). Bunun

yanında kimi örgütlerde ise çalışanların idari, teknik ve politik konularda görüş ve düşüncelerini sunmaları engellenmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 112). Sonuç itibari ile yöneticilerin çalışanlarını destekleyerek, yargılamadan onlarla iletişime geçmesinin sessiz kalma davranışlarını kendiliğinden azaltması beklenmektedir.

1.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizlik alanyazını incelendiğinde sessizliğin bazı kuramsal temellere dayandırıldığı görülmektedir. Bu noktada sessizlik teorileri içinde öne çıkan teorileri üç grupta toplamak mümkündür (Şekil 3).

Şekil 3: Örgütsel Sessizlik Teorileri



Kaynak: (Altınışik, 2017).

Şekil 3'te gösterilen örgütsel sessizlik teorilerinin ana hatları ise aşağıda ele alınmaktadır.

1.4.1. Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından ortaya konulan bu teorinin beklenti, araçsallık ve valens olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır (Bayram, 2010: 17). Beklenti, bireyin belirli bir çabası ile sonucu elde edip etmeme konusundaki inancına verilen addır. Valens'e

göre ise bireyin çabalayarak elde etmeyi istediği ödülü isteme derecesidir. Bir ödül farklı bireyler tarafından farklı şekillerde hazırlanmaktadır. Kimileri bu ödülü yüksek seviyede arzularken kimileri ise ödüle çok fazla değer vermemektedir. Vroom'a göre bireyin bir işe çaba göstermesi bekleyiş ve valens olarak belirtilen faktörlerle ilişkilidir (Altınışik, 2017: 9).

Araçsallık ise bireyin belirli bir çabayla belirli düzeyde gösterdiği performanstır. Bu performansı kimi zaman belirli şekillerde ödüllendirilmektedir. Bu ödüllendirme birinci kademedede sonuç olarak düşünülebilir. Bireyin maaşının artması birinci kademedede sonuca örnek gösterilebilir. Aslında birinci kademedeki sonuçlar ikinci kademedeki sonuçları gerçekleştirme açısından birer araç olarak görülmektedir. Örneğin yukarıda ifade edilen örnekten hareketle bireyin maaşının artması aslında daha üst seviyede bir statü elde etmesi, etrafında tanınması, ailesini daha iyi şartlarda geçindirmesini sağlamada bir araçtır. Aksi halde yüksek maaşın tek başına bir anlamı bulunmamaktadır. Dolayısıyla araçsallık birinci kademedeki sonuçların ikinci kademedeki sonuçlara ulaşması konusunda bireyin sahip olduğu kişisel olasılığın ifadesidir (Koçel, 2015: 745).

Bekleyiş teorisine göre bireyler gösterdikleri çabanın bir sonuca ulaşacağına ve böylece bekledikleri ödülü elde edeceklerine inanıyorlar ise düşüncelerini belirtmekten kaçınmamaktadırlar. Bu durumda bireyler kendi görüş ve fikirlerini ifade etmek için çaba göstermektedirler (Altınışik, 2017: 10).

Vroom tarafından ortaya konulan bu teori dört varsayım üzerine temellendirilmektedir (Fred, 2011: 3):

- Bireyin örgüte katılımını motivasyonu, ihtiyaçları, geçmiş tecrübeleri ve beklentileri belirlemektedir. Bu unsurlar aynı zamanda bireyin örgüte dönük davranış şeklini de etkilemektedir.
- Bireyin davranış şekli bilinçli bir tercih sonucunda gerçekleşmektedir. Dolayısıyla birey kendi beklentileri doğrultusunda seçimini yapmaktadır.
- Bireyin örgütten iş güvenliği, yüksek maaş ve statü gibi farklı beklentileri bulunmaktadır.
- Birey istediği ödüllere ulaşabilmek için farklı davranış şekilleri arasından tercih yapmaktadır.

Sonuç itibari ile bekleyiş teorisi varsayımları açısından örgütsel sessizlik değerlendirildiğinde bireyin örgüt içindeki beklentisi, ihtiyaçları ve değerleri örgütün bireye dönük geri beslemeleri ve bireyin bu noktadaki çıkarımlarına bağlı olarak değişmektedir. Birey davranışının ya da düşüncelerinin olumlu getirileri olacağını inanıyor ise girişimde bulunacak ya da sessiz kalmayacaktır. Aksine davranışlarının ya da düşüncelerinin kendisine olumsuz sonuçları olacağını değerlendirdiği durumda ise sessiz kalmayı tercih edecektir.

1.4.2. Fayda Maliyet Analizi

Bu teoriye göre birey konuşma ya da sessiz kalma kararı vereceği durumlarda maliyet ve fayda analizi yapmaktadır. Birey konuşma ile elde edebileceği faydaya karşı konuşmanın muhtemel bedellerini kıyaslayarak fayda ve maliyet analizi yapmaktadır. Bu noktada bireyin katlanacağı bedeller doğrudan ve ya dolaylı olabilir. Doğrudan bedeller, enerji ve zaman kaybı olarak gerçekleşirken; dolaylı bedeller ise imaj ve itibar azalması, karşıt düşüncede olanların misilleme yapması ihtimali, muhalif kişiliğin büyümesi ile oluşabilecek çatışma ve risk ya da psikolojik rahatsızlık olarak gerçekleşmektedir (Bildik, 2009: 35).

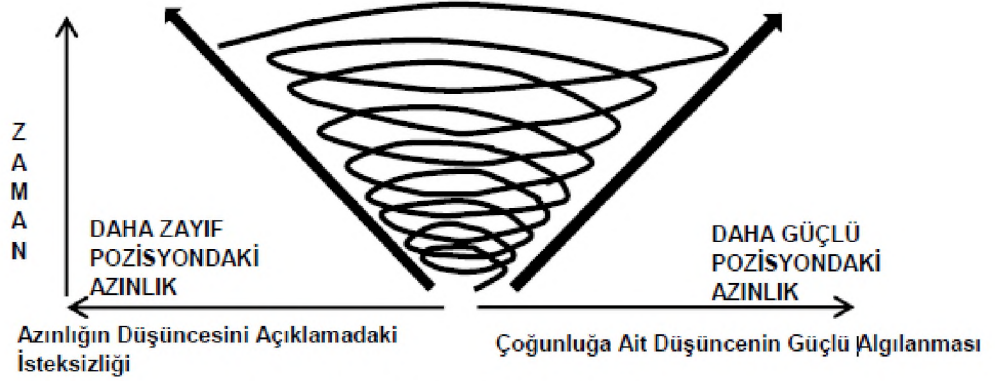
Detert ve Edmondson (2005) tarafından yapılan çalışmada bireyin neleri söyleyip neleri söylemeyeceğine ya da neleri yapıp neleri yapmayacağına yönelik kararını vereceği aşamada öncelikle hızla risk değerlendirmesi eğiliminde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla birey söz konusu eylemde bulunması halinde katlanacağı maliyetleri kendisine yönelterek bunun bedelini hesaplamaktadır (Çakıcı, 2007: 154). Böylece birey yaptığı bu değerlendirme sonucunda konuşmasının ya da eyleminin getireceği faydayı ya da katlanacağı zararı düşünerek kararını vermektedir.

1.4.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Bu yaklaşım çalışanların sessizliği davranışını ortaya çıkarmada etkili en önemli yaklaşımlardan biridir. Alman bir sosyolog olan Neumann tarafından ortaya konulan bu yaklaşımda sessizliğin meydana gelişi ve devam edişine ilişkin görüşler

öne sürülmektedir (Tiktaş, 2012: 76). Sessizlik sarmalının nasıl geliştiği Şekil 4’te gösterilmektedir.

Şekil 4: Sessizlik Sarmalı



Kaynak: (Altınışık, 2017: 11)

Öncelikle kamuoyu çalışmalarıyla gelişen bu teori bireyin genellikle çoğunluğunun oluşmadığı durumlarda kendisine inanılmayacağını ya da görüşlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek fikirlerini ifade etmede isteksiz kalması durumunu belirtmektedir. Birey yalnız kalmaktan kaçınma ve çevresi tarafından kabul görme ihtiyacını hissetmektedir ve genellikle düşüncelerine uyulmaması durumunda toplum tarafından dışlanacağını düşünmektedir. Dolayısıyla hatalı davranıştan ziyade bireyin sosyal hayattan izole edilme korkusu benzer duyguya ve düşünceye sahip olmasa da genelin düşüncesine katılmasına yol açmaktadır (Çakıcı, 2010: 34).

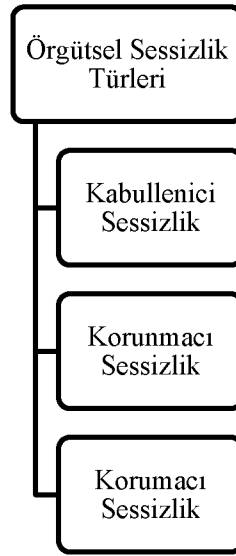
Birey günlük yaşamında ya da iş yaşamında çoğunluğun ve azınlığın görüşlerini değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonunda birey görüş ve düşüncelerini söyleme veya gizleme kararını almaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi birey kendi görüş ve düşünceleri ile örgütün ya da genelin düşüncesini uygun gördüğü durumlarda görüş ve düşüncelerini ifade etme eğilimine yönelmektedir. Bunun tam aksine birey kendi görüş ve düşüncelerini örgütün ya da genelin düşüncesine uygun görmediği durumlarda ise görüş ve düşüncelerini ifade etmeme eğilimi sergilemektedir. Bu teori bireyin sessiz kalma eğiliminin örgüte egemen olan düşünce ikliminden etkilenerek biçimlendiğini öne sürmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

Kahveci (2010)'ye göre, sessizlik sarmalı örgütlerin gelişmesi için gereken grup tartışması, bilgi alışverişi ve yenilikçi görüşlerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Dolayısıyla örgütlerin gelişerek yenilikçi düşüncelere açık olabilmesi için sessizlik sarmalını kırması ve yeni görüşlere açık olması gerekmektedir.

1.5. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik alanyazını incelendiğinde bireylerin farklı durumlarda farklı şekillerde sessiz kaldıkları görülmektedir. Dyne ve diğerleri (2003) tarafından yapılan çalışmalar dikkate alındığında örgütsel sessizliğin türleri üç kategoride değerlendirilmektedir (Şekil 5).

Şekil 5: Örgütsel Sessizlik Türleri



1.5.1. Kabullenici Sessizlik

Bu sessizlik türü, çalışanların örgütteki problemleri içselleştirerek bu problemler hakkındaki duygularını, düşüncelerini ve fikirlerini dile getirmekten kaçınması olarak tanımlanmaktadır (Taşkırın, 2010: 112). Brinsfield (2009)'e göre ise kabullenici sessizlik, çalışanların kendilerini tatmin etmeyen bir durumdan sonra ya da bir konudaki fikirlerinin çevresi tarafından değersiz görüldüğünü hissetmesi

halinde düşüncelerini açıklamanın önemsiz görülmesi konusundaki düşüncesini ifade etmektedir.

Bu davranış şekli pasif bir davranış olarak görülmektedir. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa örgütte yaşanan gelişmelere razı olmaya dayalı olarak çalışanların görüşlerini, fikirlerini, düşüncelerini ve bilgilerini ifade etmemeleridir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 699).

Kabullenici sessizlik türünün egemen olduğu örgütlerde çalışanlar örgütün mevcut durumuna boyun eğmiş ve bu durumu değiştirmek adına açık şekilde konuşmaya dönük çaba gösterme konusunda istekli durumda değildirler. Çalışanlar konuşmalarının anlamsız kalacağı, konuşarak bir farklılık yaratılmasının mümkün olmayacağı ya da örgütün mevcut durumunu değiştirmeye dönük yeterli düzeyde kapasitelerinin olmadığına yönelik kanılarına dayalı olarak düşüncelerini, bilgilerini ve görüşlerini ifade etmeyip sessiz kalmayı seçmektedirler (Dyne vd, 2003: 1368). Başka bir deyişle çalışanlar haksızlığa uğradıkları zamanlarda, mevcut durumu görmezden gelme ve çaba gösterme konusunda arzu eksikliği yaşamaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Sonuç itibari ile kabullenici sessizlik davranışının temelinde rıza gösterme ve vazgeçme duygusunun yattığı söylenebilir. Can (2016)'a göre çalışanların görüşlerinin örgütte bir değişiklik oluşturmayacağına yönelik algısı ve bunun sonucunda mevcut şartlara rıza göstermesi, örgütle ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etmemesi pasif bir davranış olarak ifade edilmektedir.

1.5.2. Korunmacı Sessizlik

Bireyin korkuları nedeniyle bilinçli olarak görüşlerini açıklamaktan kaçınmasına korunmacı sessizlik denilmektedir (Dyne vd., 2003: 1367). Bu sessizlik türünde çalışanlar görüşlerini açıklamanın muhtemel olumsuz sonuçlarından etkilenmemek adına savunma amacıyla sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Kayaalp (2019)'e göre korunmacı sessizliği yaşayanlar kabullenici sessizliği yaşayanlara kıyasla alternatif durumların daha farkında, bilinçli ve proaktifdir.

Bir örgütte görevli yöneticiler ve çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimin niteliği korunmacı sessizlik oluşumunda etkili bir faktördür. Yöneticilerin çalışanlara duyduğu güven, onların bilgi, tecrübe ve birikimlerini ve yeterli olduğuna yönelik düşünce yöneticilerin çalışanlarıyla etkili iletişim kurmasına yol açmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 443).

Çalışanlar savunma amacıyla örgütte karşılaştığı sorunları görmezden gelebilirler. Ayrıca çalışanlar kişisel eksiklikleri dile getirmeyerek farklı görüş ve düşünceleri aktarmayabilirler. Bu noktada çalışanlar durum analizi yaparak alternatifleri değerlendirir ve sonuçta kendisini koruma içgüdüleriyle sessiz kalmayı tercih ederler (Çakıcı, 2010: 33). Diğer taraftan Pinder ve Harlos (2001) tarafından korunmacı sessizlik ile kabullenici sessizlik sekiz boyutta birbiriyle karşılaştırılmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1 Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutlarının Karşılaştırılması

	Korunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Gönüllü Olma	Nispeten Gönüllü	Nispeten Gönülsüz
Bilinçli Olma	Bilinçli	Daha Düşük Bilinç
Kabullenici Olma	Düşük	Yükseğe Yakın
Stres Seviyesi	Yükseğe Yakın	Düşüğe Yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Nispeten Yüksek	Nispeten Düşük
Ses Çıkarma Eğiliminde Olma	Nispeten Yüksek	Nispeten Düşük
Ayrılma Eğiliminde Olma	Nispeten Yüksek	Nispeten Düşük
Baskın Duygu	Depresyon, Öfke, Korku, Umutsuzluk	Boyun Eğme ve Rız Olma

Korunmacı ve kabullenici sessizlik türlerinin sekiz boyutta karşılaştırılması sonucunda korunmacı sessizliğin kabullenici sessizliğe kıyasla daha bilinçli, kabullenme düzeyinin daha düşük, ses çıkarma, stres oranı, ayrılma eğilimi ve farkındalık eğiliminin daha yüksek ve depresyon, umutsuzluk ve korku halinin ise daha baskın olduğu görülmektedir.

1.5.3. Korumacı Sessizlik

Çalışanların örgütü ve örgütte çalışanların faydasını gözeterek örgüte yönelik görüş ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınmasına korumacı sessizlik adı verilmektedir. Bu sessizlik türü korunmacı sessizlik ile benzer doğrultuda çalışanların bilinçli şekilde sessiz kalmalarıyla gerçekleşmektedir (Taşkırın, 2011: 60). Bu sessizlik türünü ilk olarak Dyne ve diğerleri (2003) kavramsallaştırmıştır. Korumacı sessizlik dayanışmanın önemsendiği fedakarlık isteyen pozitif bir sosyal sessizlik şeklinde ifade edilmiştir. Buna göre bir örgütte çalışanlara sessiz olunması gereken konuların öneminin benimsenmesi durumunda çalışanların yeri ve zamanı gelmesi halinde örgüt menfaatleri gereği sessiz kalabileceği belirtilmektedir (Sussman, 2008: 332).

Kimi yazarlar korumacı sessizliğin özgeci davranışı içerdiğini belirtmektedirler. Buna göre özgeci davranış gösteren çalışanlar toplum yönelimli oldukları için işbirliği yapmaları nedeniyle sessiz kalmaktadırlar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 700). Korumacı sessizlik de korunmacı sessizlik gibi alternatiflerin değerlendirilmesi, farkında olma, görüş, düşünce ve bilgilerin saklanmasına dönük bilinçli bir kararı kapsamaktadır. Ancak korumacı sessizlik de çalışanlar bireysel korkudan ziyade konuşmanın örgütün diğer çalışanlarına olumsuz sonuçlar doğurması ihtimalinden etkilenmektedir (Dyne vd., 2003: 1368).

Korumacı sessizlik, kişinin kendi isteği ve proaktif bir davranış şekli olarak kendinden çok örgütte diğer çalışan kişilerin iyiliklerini düşünerek fedakarlık duygusu neticesinde oluşan bir durumdur. Buna göre çalışanlar örgüt ile ilgili fikir, bilgi ve görüşe sahip olsa da diğer çalışanları düşünerek sessiz kalmaktadır.

Yukarıda açıklanan sessizlik türlerinin genel bir değerlendirmesi yapılacak olursa bu sessizlik türlerinin altında yatan temel güdülerini Tablo 2'deki gibi göstermek mümkündür.

Tablo 2 Sessizlik Türleri Açısından Çalışan Güdülleri

Çalışan Davranışının Genel Doğası	Çalışanın Temel Güdüsü	Sessizlik Şekli
Pasif	Razı olma ve ya boyun eğme	Kabullenici sessizlik
Proaktif	Kendini koruma	Korunmacı sessizlik
Proaktif	Diğerlerini koruma	Korumacı sessizlik

Kaynak: (Dyne vd., 2003).

Tablo 2 incelendiğinde kabullenici sessizlik davranışının altındaki temel güdünün razı olma veya boyun eğme davranışı olduğu görülmektedir. Pasif bir çalışan davranış olan kabullenici sessizlik davranışında kişi konuşmasının örgüt açısından herhangi bir değişiklik yaratmayacağını düşünmektedir. Korunmacı sessizlik davranışında ise hakim güdü kişinin korku nedeniyle kendisini koruma güdüsüdür. Buna göre kişi konuşması durumunda oluşacaklardan korktuğu için bilinçli olarak görüşlerini söylememektedir. Korumacı sessizlik davranışında ise kişi diğer arkadaşlarını koruma ve işbirliği nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmektedir. Buna göre kişi ortak çıkarlardan ötürü ve hem çalışanları hem de örgütü düşünerek fedakarlık hissi ve işbirliği içerisinde görüş ve düşüncelerini saklamaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 700).

1.6. Çalışanların Sessiz Kalma Şekilleri

Çalışanlar bilinçli ve kasıtlı olarak göstermiş oldukları sessizlik davranışlarını örgüt içinde farklı şekillerde gerçekleştirmektedirler. Çalışanlar bu davranışları kimi zaman kendilerine söylenen sözleri ya da aldıkları görevleri itiraz etmeksizin özenle kabul eder, kimi zaman da örgütte yaşanan sorunları ve problemleri göz ardı edip kendisi açısından örgüt içinde göze batmadan diğer çalışanlar gibi davranışlar sergileyerek göstermektedirler. Bu noktada çalışanların sessiz kalma şekillerini aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür (Afşar, 2013:41-43; Bildik, 2009:43; Kahveci, 2010:13-18; Şehitoğlu, 2010:56-58).

- Çalışan itaati
- Çekilme ve Başka Davranışa Yönelme
- Sağır Kulak Sendromu
- Pasif Kalma ve Razı Olma

Çalışanların sessiz kalma şekilleri ile ilgili ayrıntılar aşağıda yer almaktadır.

1.6.1. Çalışan İtaati

Geleneksel örgüt yapılarının başlıca temel özelliklerinden biri itaattir. Bu örgütlerde çalışanlar lider talimatlarını ve genel politikaları takip etmek ve bunlara itaat etmek durumundadırlar. Bunun yanında bu tarz örgütsel yapılarda yönetim anlayışı genellikle otoriterdir ve güç merkezde toplanmıştır. Bu yönetim şeklinde katlı hiyerarşik yapı, sert kurallar ve biçimsel ilişkiler geliştirilmiştir. Farklı düşüncelere ve fikir ayrılıklarına tahammül edemeyen otoriter bir anlayışın egemen olduğu itaat kültüründe otoriteye ve otoritenin desteklediği kurallara itaat etmek sistemdeki genel bağlılık göstergesidir (Sayılı, 2008: 194).

Bildik (2009) göre çalışan itaatini örgütün şartlarını eleştirmeden veya sorgulamadan kabul etmek olduğunu belirtmektedir. Adaletsiz koşullarda itaat etmek alternatifleri görmezden gelmek ve hakkını arama arzusunu hissetmemek ile benzer anlamlara gelmektedir. İtaat etmek, sessizlikten daha yoğun anlamlı bir durumdur. İtaat etmenin kırılabilmesi için sessizlikten daha çok kışkırtma gerekmektedir. İtaat eden çalışanlar sessizliğinin daha az bilincindedir ve yeniliğe ve değişime daha az isteklidirler.

Sessizlik, çalışanların bilinçli ve gönüllü tercihleridir. Yöneticisine itaat eden çalışanlar sessiz kalmaktadırlar. Bu durumda çalışanların yöneticilerine tahammülü ve talimatlara bağlılığı görünüşte yüksektir. İtaatkar çalışanlar içerisinde buldukları ortamın koşullarını normal bir ortam olarak kabul etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Şehitoğlu (2010) ve Bildik (2009)' e göre çalışanlarda yaygın şekilde ortaya çıkan baskın duygular: Öfke, korku, depresyon ve ümitsizliktir. İtaat eden çalışanlar ise içerisinde buldukları durumun farkında olmadan isteksizce bu durumu kabul ederler. Çalışanların mevcut statükoyu tahammülü yüksektir. Buradaki temel nokta ise çalışanların kesinlikle vazgeçmemiş olmalarıdır.

Çalıştığı örgüte sadakatle bağlı olanlar memnuniyet duymadıkları durumlarda seslerini çıkarmaktadırlar. Ancak örgüte sadakat ile bağlılığı daha düşük olanlar ise memnuniyetsizliklerini genellikle örgütten ayrılarak gösterirler. Bunun yanında kimi

zaman örgüte yüksek sadakat ile bağlı olan çalışanların sessiz kaldıkları görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlar örgüte yönelik memnuniyetsizliklerini örgütü önemseyerek veya örgüte ilgisiz kalarak göstermektedirler (Brinsfield, 2009: 85).

Çakıcı (2010)'ya göre kimi örgütler eleştirilere veya aykırı düşüncelere hoşgörülü davranmamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar örgütün mevcut durumuna yönelik fikir, düşünce ve koşullara muhalefet etmeleri durumunda örgüt tarafından ceza alacaklarına yönelik inanca kapılmaktadırlar.

Bir başka araştırmada ise Varoğlu (1993) çalışan itaatinin genellikle bağlılık davranışları bileşenlerinden biri olarak görülmesine rağmen itaatın sürekli bağlılığı arttıracığını söylemenin mümkün olmadığını belirtmektedir. Öyle ki mahkûmların itaat etmeleri onların hapisaneyeye bağlılık hissetmelerine neden olmayacaktır.

İtaat olmaksızın duyulan bağlılık ise karmaşaya ve otorite boşluğuna yol açmaktadır. Çünkü çalışanların örgüte bağlılık hissetmeden göstereceği davranışlar örgütsel bağlılık hissederek çalışanların davranışlarından farklıdır. Yalnızca itaatkâr davranan çalışanlar nelerin örgüt açısından faydalı olacağını düşünmez ve böylece yenilikçi düşünceler geliştirmezler. Bu nedenle çalışanların bağlılık olmadan gösterdiği itaat davranışı örgütsel gelişim açısından atılması gereken adımları yetersiz bırakmaktadır (Çöl, 2004: 53).

1.6.2. Çekilme ve Başka Davranışa Yönelme

Çalışanların bir başka sessizlik davranışı da çekilme, kendini koruma veya başka bir davranışa yönelme şeklinde kendini göstermektedir (Dyne vd., 2003: 1383). Çalışanların konuşmaları durumunda zarara uğrayacaklarına yönelik hissettikleri tehlike onların iş ile ilgili konularda düşüncelerini ifade etme konusunda çekimser kalmalarına ve böylece çözücü alternatif önerilerden bahsetmemelerine yol açmaktadır. Bu durum ise örgütteki mevcut problemlerin çözülmesi açısından engel teşkil etmekte ve problemlerin çözülmesini geciktirmektedir.

Brinsfield (2009)'e göre çalışanların çekilme davranışları ilgisizlik, devamsızlık, işgücü devri ve çalışan sessizliğini kapsamaktadır. Böylece çalışanlar örgütteki olumsuzluklardan dolayı örgütün yenilenmesi ve ilerlemesine yönelik yarar sağlama umutlarını kaybetmektedirler. Çalışanların konuşmalarının örgüte bir fayda

sağlamayacağına yönelik düşünceleri iş ortamının faaliyetlerinden uzaklaşmalarına ve geri çekilmelerine neden olmaktadır.

Yapılan çalışmalarda çalışanlara yönelik ön yargılı davranışlar ve çalışanların bu davranışlar neticesinde kendilerini değersiz hissetmelerinin çalışanların örgüte yönelik güven ve bağlılıklarını azalttığı görülmüştür. Böylece konuşmalarına rağmen örgütte herhangi bir şeyin değişmeyeceği düşüncesi, işten çıkarılma, terfi ettirilmeme ve cezalandırma gibi olumsuz durumlar örgütlerdeki değişimi yavaşlatmaktadır. Aynı zamanda bu durum çalışanların pasif duruma geçerek geri çekilmelerine yol açmaktadır (Alioğulları, 2012:21; Karadal, 2011:97; Bildik, 2009:44; Kahveci, 2010:6-7; Afşar, 2013:44).

1.6.3. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik şeklinde de adlandırılan sağır kulak sendromu çalışanların örgütteki memnuniyetsizliklerini açıkça ve doğrudan ifade etmekten sakındıkları durumu ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 345). Bu sendrom, çalışanların örgüt sorunlarını ya da örgüte yönelik memnuniyetlerini söylemeyi sessiz kalmayı tercih etmeleri veya başka bir ifadeyle örgüt içinde görmedim, duymadım ve bilmiyorum gibi kısa cevaplar ile gerçekleşmektedir (Çakıcı, 2007: 157).

Günümüzde yaygın şekilde de kullanılan “üç maymunu oynamak” ifadesi bu sendromun en güzel anlatıldığı deyimdir. Örgütteki iletişim ağındaki yetersizlikler, örgüt politikasının niteliksizliği, örgütsel iklim ve örgütsel adalet kavramlarına gerekli özenin gösterilmemesi gibi unsurlar çalışanların bu davranışları göstermelerine neden olmaktadır (Yanık, 2012:52).

Sağır kulak sendromu zaman içinde örgütün bir değerine dönüşme ihtimali olan bir sendromdur. Bu sendrom, çalışanların zaman içerisinde bu tarz davranışlar göstermelerine yol açabilecek bir olgudur (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Alparslan (2010)'a göre örgütlerde Sağır kulak sendromuna yol açan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Örgüt politikalarının yetersizliği,
- Kesin olmayan ve yavaş ilerleyen bildirim teknikleri,

- Yönetimin bir olayla ilgili suçlamaları reddedip mağdurları suçlaması,
- Saldırıların ciddiyetini küçümseme,
- Çalışanlar arasında ayırım yapma,
- İş ortamında huzursuzluğa neden olan çalışanların önemsenmesi,
- Örgütün nitelikleri.

Yukarda da ifade edildiği gibi örgütsel nitelikler sağır kulak sendromuna yol açan etkenlerdendir. Buna göre aile işletmesi şeklinde örgütlenen küçük işletmelerde insan kaynakları işlevleri yok denecek kadar azdır. Bu tarz işletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan aile üyesi işlerin birçoğunu kendi zihninde bitirdiğinden dolayı çalışanların iş ile ilgili görüşlerini bildirmelerine ihtiyaç duymamaktadır. Bu tarz işletmelerde yöneticiler çalışanların kendi zihnindeki kurgulara uygun davranmasını beklemektedir. Bu ise çalışanların örgütsel hareketsizliğini arttıran bir unsurdur (Alparslan, 2010: 41).

Oruç (2015)'a göre örgütlerde sağır kulak sendromunun yaşanmasındaki en büyük pay örgütsel iletişim eksikliğindedir. Buna göre çalışanların işleriyle ilgili sorunlarını ya da memnuniyetlerini dile getiremeyip sessiz kalmaları bir tür örgütsel iletişim eksikliği göstergesidir. Sessizliğin yaşandığı örgütlerde genellikle tek yönlü iletişim yöntemi benimsenmektedir. Bu yöntemde işverenler çalışanlara bilgileri aktarır çalışanlar ise bu bilgileri aldıktan sonra herhangi bir soru sormadan, sorgulama yapmadan, duygu ve düşüncelerini üs yönetime iletmeden çalışmaya başlarlar. Bunun yanında çalışanların memnuniyetlerini, problemlerini ya da şikayetlerini iletebildikleri çift yönlü iletişimin benimsendiği örgütlerde ise çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görür ve örgütsel hedeflere ulaşmak için yoğun çaba gösterirler.

1.6.4. Pasif Kalma ve Rız Olma

Çalışanların örgütlerdeki bir başka sessiz kalma davranışı da pasif kalma ve rızı olmadır. Bu davranış şeklinde çalışanlar mevcut duruma rızı olarak örgüt içerisinde konuşmak istemeyip örgütün mevcut durumunu değiştirmeye dönük herhangi bir çabada bulunmamaktadırlar. Çalışanların konuşmalarının örgütte bir

farklılık yaratmayacağı yönündeki inançları bu davranış şeklinin oluşmasına yol açmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 702).

Bu davranış şekli çalışanların örgüt ile ilgili konularda konuşmak istemeyip örgütteki mevcut durumu değiştirme konusunda çaba sarf etmemeleridir. Çünkü çalışanlar ne kadar gayret gösterirlerse gösterebilirler örgütteki mevcut durumu hiçbir zaman değiştiremeyeceklerini düşünürler. Bu ise çalışanların pasif kalma ve razı olma davranışını göstermelerine neden olmaktadır (Dyne vd., 2003: 1365).

Pasif kalma davranışında çalışanlar sessizliklerinin bilincinde değillerdir ve diğer çalışanlara kıyasla daha durgundurlar. Bunun yanında değişime yönelik daha az istek duymaktadırlar. Çalışanların örgütün değişimine dönük düşüncelerini ifade etmemeleri katılan ve aktif olmayan davranışları ifade etmektedir. Çünkü çalışanlara göre konuşmak anlamsızdır. Çalışanlar konuşsalar dahi farkındalık yaratamayacaklarına inanmaktadırlar (Vardarlıer ve Akıner, 2017: 82).

Çalışma ortamı içerisinde genellikle Sessizliği tercih eden çalışanlar içerisinde buldukları durumu sorgusuz şekilde kabul etmektedirler. Bu çalışanlar alternatif üretme ve örgütün mevcut durumunu değiştirme konusunda çaba göstermek için gereken motivasyona sahip değildir (Yüksel, 2014: 32).

Pasif kalma ve razı olma davranışının örgütlerde dört farklı sessizlik biçimi vardır. Bunlar (Pinder ve Harlos, 2001: 365):

İlgisiz Sessizlik: Çalışanlar ilgisiz davranarak kendilerini geri çekip sessiz kalmaktadır.

Geri Çekilen Sessizlik: Çalışanlar örneğin başlarını sallayarak sessiz kalmaktadırlar.

Destekleyici Sessizlik: Çalışanlar örneğin gülümseyerek destek verip sessiz kalmaktadırlar.

Anlamsız Sessizlik: Çalışanlar anlamsız olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

1.7. Sağlık Çalışanlarının Sessizliğine Neden Olan Etkenler

Sağlık çalışanlarının kurumunu korumaya yönelmeleri, diğer çalışanların yararının düşünülmesi, kendinden fedakârlık nedeniyle iş ile ilgili fikirlerin

paylaşılması gibi sebepler sıralanabilir (Turgut ve Akbolat, 2017). Çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilecek örgütsel faktörler; kurum normları, çalışılan ortam, itaat kültürü, hiyerarşik yapı, yoğun gözetim, iş ilişkilerinin ön planda tutulması gibi sebepler de sıralanabilir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 162; Özgen ve Sürgevil, 2009: 318).

Sağlık çalışanlarının sessizlik davranışlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi faktörlerle de ilişkili olabildiği gibi, olmadığı durumlar da bildirilmiştir (Kılınç, 2012; Afşar, 2013; Budak, 2015; Ebik, 2017). Bu durum sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarının kendilerinden kaynaklanan faktörlerle de ilişkili olduğunu göstermektedir.

1.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanlar örgüt içinde çeşitli nedenlerden ötürü sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bağ (2015)'a göre çalışanların bu tercihleri zaman içinde hem diğer çalışanlar hem de örgüt açısından sağlıksız olarak bir nitelendirilebilen bir takım sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde iş arkadaşlarından, yöneticilerden, iş ortamından ya da kendisinden kaynaklı nedenlerden ötürü sessizlik davranışını tercih etmektedirler.

Bir örgütteki yöneticilerin birçok konuyu örgütte çalışanlardan daha iyi bildiği algısını yaymaları durumunda çalışanlar görüşlerini saklama yolunu tercih etmektedirler. Bunun yanında çalışanlar örgütün gelişmesi ve değişmesi konusundaki düşüncelerini engelleme konusunda gayret sarf etmektedirler. Morrison ve Milleken (2000) örgütsel sessizlik davranışının çalışanların

- Bilişsel anlamda çelişki yaşamalarına,
- Motivasyonlarının düşmesine,
- İş doyumunda azalmaya,
- Düşük düzeyde kurumsal bağlılığına
- Kontrol eksikliği yaşamalarına
- Örgütü ilgilendiren konuları konuşmak istememelerine,
- Destek duygularında azalmaya,
- Ve takdir edilme duygularında azalmaya yol açtığını belirtmektedirler.

Bunun yanında çalışanların sessizlik davranışı iş doyumunda azalma yaşamalarıyla birlikte çalışanların birim veya bölüm değiştirme isteklerine hatta işten ayrılmaya varan sonuçlara neden olmaktadır (Çakıcı 2010: 34).

Örgütsel sessizlik bireysel sonuçlarla birlikte örgütsel sonuçları da olan bir durumdur. Çalışanların sessizliği bütün örgütü etkilemektedir. Buna göre çalışanların sessizliği örgüt kararlarına katılımı ve örgüt içi bilgi iletimini engelleyebilir. Bu durum örgüt içindeki iletişim ağını bozarak yöneticilere bilgilerin yanlış ya da eksik erişmesine sebep olmaktadır (Milliken ve Morrison 2003: 709). Dolayısıyla örgütsel sessizlik örgütteki açık iletişimi ve yapıcı diyalogu engelleyerek düşüncelerin kapalı kapılar arasında kalmasına ve ilgililere aktarılmamasına neden olmaktadır (Çakıcı, 2008: 119).

Doğru iletişim ağının kurulmadığı örgütlerde pozitif veya negatif geri dönüşler ilgili makamlara iletilmediği ve saklı kaldığı için örgütsel gelişim ve değişim engellenmiş olmaktadır (Milliken ve Morrison 2003: 711). Bu durum hem bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasına hem de örgütün çok yönlü seçeneklerden mahrum kalmasına neden olmaktadır. Bu durum ayrıca örgütsel öğrenmenin önündeki en büyük engellerden biri olarak hem örgütsel öğrenmeyi hem de kişisel öğrenmeyi engellemektedir (Çakıcı, 2008: 119).

Örgütsel sessizlik davranışı zaman içerisinde bu durumun örgüt iklimine düşmesine neden olmaktadır. Örneğin kimi örgüt kültürlerinde yöneticiler çalışanları yalnızca duymayı istedikleri olgulara yönlendirerek sürekli kabul ve onay görmek istemektedirler. Yöneticiler bunu sağlamak için ise çalışanları onay vermeye teşvik ederek negatif geri dönüşte bulunanların örgüt içinde var olmasını engellemektedirler. Bu şekilde ilerleyen döngü zaman içerisinde yönetici kararlarının tartışmasız olduğuna dönük inanışların yerleşmesine yol açmaktadır. Bu ise örgütte istenmeyen olayların kabullenme eğilimini artırarak sorunların gittikçe büyümesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2010: 34).

Diğer taraftan sessizliğin bir örgüt ilkesi olarak kabul edildiği ortamlara yeni dahil olan çalışanların farklı davranışları engellenmekte ve bu çalışanlar sessizlik ilkesine uymaya zorlanmaktadır. Böylece örgüt içindeki mevcut tatminsiz ortam daha çok desteklenmektedir (Vakola ve Bouradas 2005: 443).

Örgüt içinde yaygınlaşmaya başlayan “herhangi bir şeye karışmadan işini yap” düşüncesi zaman içerisinde umursamazlığa ve duyarsızlığa dönüşmekte ve çalışanların görmedim, duymadım, bilmiyorum anlayışıyla hareket edip örgütteki sorunları görmezden gelmelerine neden olmaktadır. Bunun yanında örgüt içinde çalışanlar yalnızca kendilerine verilen işi yapan örgüte katkısı olmayan kişiler haline dönüşmektedir (Çakıcı 2010: 34).

Tüm bu gelişmeler örgüt değişimi ve gelişimini yavaşlatarak örgüt kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını engellemektedir. Ehtiyar ve Yanardağ (2008)’a göre böylece örgütün temel var olma nedeni önemini yitirmekte ve örgütün paydaşları ile olan ilişkileri zarar görmektedir. Bu ise örgütün varlığını devam ettirmesinin önünde önemli bir engel olmaktadır. Bunun yanında çalışanlara kendilerini ifade edebilme imkanının verilmemesi, çalışanların zaman içerisinde kendilerine fizyolojik ve psikolojik zararlar vermelerine neden olmakta ve bu zararlar da örgüt içerisinde öğrenilmiş çaresizliğe yol açmaktadır.

1.9. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel sessizlik konusu her ne kadar daha çok yabancı araştırmacıların ilgilendiği bir alan olsa da son dönemlerde yerli araştırmacılar tarafından da bu alanda birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ile ilgili bilimsel literatürde yer alan araştırmalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Scheufele ve Moy (2000) araştırmalarında 25 yıllık bir süreçte sessizlik sarmalı teorisini incelemişlerdir. Pinder ve Harlos (2001) araştırmalarında sessizlik kavramı, türleri ve sessizliğe neden olan faktörleri incelemişlerdir. Bunun yanında sessizlik ve algılanan adalet kavramları arasındaki ilişkiyi de irdeleyen araştırmacılar araştırmaları sonucunda adaletsizlik algısının örgütsel sessizliğe yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır.

Perlow ve Williams (2011) ise farklı sektörlerde ve farklı kademelerde bulunan yöneticiler ile yaptıkları görüşmede sessizlik davranışının çalışanlar üzerinde aşırı stres, utanma, kin ve düşük düzeyde verimlilik ile iş tatminsizliği gibi psikolojik ve duygusal sonuçlara yol açtığını bulmuşlardır.

Başka bir çalışmada da Bowen ve Blackmon (2003) çalışanların örgütü ilgilendiren konularda ne zaman konuştukları ve ne zaman sessiz kaldıklarını incelemişlerdir. Araştırmada örgütsel sessizliğin kişisel algılardan etkilendiği vurgulanmıştır. Buna göre çalışanların başkaları tarafından desteklenmeyeceklerine yönelik inançlarının onların sessiz kalmayı tercih etmelerini; destekleneceklerine yönelik inançlarının ise konuşmayı tercih etmelerini etkilemektedir.

Vakola ve Bouradas (2005) araştırmalarında örgütsel sessizlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bunun yanında yöneticilerin örgütsel sessizlik karşısında tutumları ve örgüt içi iletişim olanaklarının çalışanların sessizlik davranışları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Araştırmada örgüt yönetiminin sessizlik davranışına yönelik tutumu ile çalışanların sessizlikleri arasında pozitif yönde bir etkileşim olduğu çalışanların sorun çıkarıcı olmamaları, örgüt içi iletişim kanallarının olmaması ve yönetimin sessizliği desteklemesi gibi davranışların örgütsel sessizliğine neden olduğu ortaya konulmaktadır. Araştırmada ulaşılan bir başka sonuç da örgütsel sessizlik davranışı ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğudur. Buna göre çalışanların düşük düzeyde iş doyumu yaşamaları ve örgütsel bağlılıklarının düşük olması sessizlik davranışına yol açmaktadır.

Yeşilaydın ve diğerleri (2016) sağlık çalışanları ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik nedenlerini araştırmış, en çok örgütsel ve yönetsel nedenlerden dolayı sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır.

Bir başka çalışmada da Brinsfield ve diğerleri (2009), kronolojik olarak sessizlik çalışmalarını incelemiş ve çalışanların sessizliğini farklı örgütsel ve kişisel olgular ile ele almıştır. Araştırmacı çalışmasında 1970'li yıllardan bu yana örgütsel ses ve örgütsel sessizlik kavramlarını incelemiş ve çalışanların ses ve sessizlik davranışlarının içeriğine, amacını ve bu davranışa neden olan faktörleri ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışanların sessizlik davranışlarının altında yatan temel faktörleri tespit edebilmek amacıyla bir Ölçek geliştirmiştir. Buna göre çalışanların sessizlik davranışlarının örgütlerdeki mevcut bir gerçeklik olduğu ve çalışanların sessizliğinin eğitim seviyesi, kişilik özellikleri, kontrol odaklılık ve cinsiyet gibi kişisel faktörler ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bunun yanında çalışanların sessizliği ile örgütsel adalet, örgütsel güven, iş doyumu, işten ayrılma ve örgütsel bağlılık gibi

örgütsel niteliklerle ilişkili olduğu ve yöneticilerin sessizlik davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel güven ve örgütsel adaletin çalışanların sessizlik davranışları üzerinde önemli bir faktör olduğu görülmüş yöneticilerin ise bu iklimi oluşturma konusunda etkili bir unsur olduğu vurgulanmıştır

Bisel ve Arterburn (2012)'un araştırmalarında çalışan davranışlarına yönelik geri bildirimlerin önemi ve yöneticilerden gelen geri bildirimlerin örgüt iklimine etkisi vurgulanmaktadır. 226 katılımcı ile çevrimiçi anket yöntemi ile yapılan çalışmada katılımcılara sessizlik davranışını niçin tercih ettikleri sorulmuştur. Araştırma sonunda katılımcıların kendilerine zarar gelebileceğini tahmin etmelerinden, üstlerini sorumlu olarak görmelerinden, yeterliliklerinin sorgulanmasından, yöneticilerin kendilerini dinlemeyeceğine yönelik inançlarından veya konuşmak için doğru zamanlama olmadığına yönelik görüşlerinden ötürü sessizliği tercih ettikleri görülmüştür. Araştırmada ulaşılan bir başka bulgu da örgütsel iklimin çalışanların örgütsel sessizlik davranışları üzerinde son derece etkili bir faktör olduğudur. Araştırma sonunda örgütsel başarı açısından örgüt içi iletişim kanallarının yöneticiler tarafından desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgütsel sessizlik kavramı yerli literatürde araştırmacıların henüz ilgilendikleri alanlardandır. Bu nedenle bu alanda yapılan çalışmalar sınırlıdır. Ülkemizde örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği çalışmaları 2012 yılından itibaren ivme kazanmış ve birçok araştırmacının üzerinde yoğunlaştığı konular arasına girmiştir.

Çakıcı (2007)'nin çalışmasında örgütlerdeki konuşma formları, sessizlik kavramı, çalışanların sessiz kalma tercihleri, sessizliğe yol açan faktörler ile sessizliğin gelişmesine neden olan dinamikler incelenmiştir. Bunun yanında çalışmada örgütlerde tespit edilen sessizlik türleri irdelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik davranışının çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine, güven, takdir, aidiyet ve destek duygularının azalmasına, iş doyumunu sağlayamamalarına, iş yeri değişikliği isteklerine ve örgütsel kararlara katılımının engellenmesine neden olduğu görülmüştür.

Başka bir araştırmasında da Çakıcı (2008) çalışanların hangi konularda niçin sessiz kalmayı tercih ettikleri ve sessiz kalma davranışının sonuçları incelenmiştir. Bir yükseköğretim kurumundaki 327 akademisyene ve 181 idari personele yönelik

anket çalışmaları sonucunda akademik ve idari personelin sessizlik davranışı gösterdikleri görülmüştür. Araştırma sonuçları etik ve sorumluluklar, çalışanların performansları, yönetim sorunu, çalışma olanakları ve iyileştirme çabaları olmak üzere beş farklı boyutta ortaya konulmuştur. Sessizliğe neden olan faktörler ise örgütsel ve yönetsel faktörler, iş ile ilgili faktörler, tecrübe eksikliğinden kaynaklı faktörler, izolasyon korkusu ile ilişkilerin zedelenme korkusu olmak üzere beş farklı boyutta incelenmiştir. İdari personel ve akademik personel arasında bu boyutların tamamında bir farklılık olduğu görülmüştür.

Ülker ve Kanten (2009) ise örgütlerdeki sessizlik iklimi ve örgütsel bağlılık ile işgörenlerin sessizliği arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında makine üreticisi ve gıda üreticisi iki farklı işletmede çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda işgören sessizliği, sessizlik iklimi ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Özgan ve Külekçi (2012)'nin çalışmalarında ise akademisyenlerin hangi konularda ve hangi nedenlerle sessiz kalmayı tercih ettikleri, sessiz kalma davranışının kişisel, yönetsel ve örgütsel sonuçları ele alınmıştır. İki farklı üniversitede çalışan 14 akademisyen ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda akademisyenlerin kendilerine haksızlık yapıldığı, düşünceleri sorulmadan kararlar verildiği ve bu durumun kendileri açısından iş yükü oluşturduğu durumlarda sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Buna göre akademisyenler kişisel, yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessizlik davranışını tercih etmektedirler. Akademisyenlerin sessizlik davranışları hem kişisel hem de örgütleri için birtakım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre akademisyenlerin sessizlik davranışları göstermeleri durumunda bundan psikolojik anlamda etkilendikleri, iş doyumlarında azalma yaşandığı, motivasyonlarının düştüğü, kendilerine güvenlerinin azaldığı ve iş verimliliklerinin olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bayın ve diğerleri (2015) hemşireler ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgüt içinde sessiz kalma nedenleri ve bu nedenlerin tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumlarını incelemişlerdir. Sonuç olarak, hemşirelerde en çok örgütsel ve yönetsel nedenler sebebiyle sessiz kaldıkları ve yaş, kıdem ve görev yerine göre sessizliğin değiştiği sonucunu ortaya koymuşlardır.

Bir başka çalışmada Erigüç ve diğerleri (2014) hemşirelerin örgütsel sessizliklerini, nedenlerini araştırarak, sessizleşmenin hem hemşire hem de kurum yönetimi tarafından sonuçlarını incelemiştir. Araştırmada en az sessiz kalınan konunun taciz olayları olduğu, sessiz kalma nedenlerinde ise en etkili olarak yöneticilerin sözde ilgileniyor görünmeleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Turgut ve Akbolat (2017) araştırmalarında sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla gerçekleştirdiği araştırmalarında, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlar ve sağlık çalışanlarının görüş ve önerilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınması gerektiği önerisinde bulunmuşlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık konuları ele alınmaktadır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, güçlü ve dikkate değer bir duygusal durumu ifade etmektedir (Çöl, 2004: 51). Başka bir tanımlamaya göre bağlılık, bireyin çevresi ile kurmuş olduğu yakınlığı anlatan özdeşleşme, örgütsel amaçlara bireyin uygunluğunu anlatan içselleştirme ve bireyin araçsal birlikteliğini anlatan uyum boyutlarını kapsayan genel bir kavramdır (Balay, 2000a: 21).

Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgütsel verimlilikleri ile işten ayrılma nedenlerini açıklamasından ötürü 1960'lı yıllardan bu yana örgütsel çalışmalarda ele alınan önemli bir konudur (Wasti, 2012: 530). Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yönelik ilk çalışmalar 1966 yılında Gruski tarafından yapılmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık, örgüte bireyin duyduğu bağın gücünü ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 65). Başka bir tanımlamaya göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç ve değerlere etkili ve taraflı bir şekilde bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2014: 86).

Örgütsel çıktılar çalışanların emeğiyle edinmiş oldukları bilgi ve tecrübelerini işe aktarmalarıyla ortaya konulmaktadır. Bir örgütün mal ve hizmet kalitesi her ne kadar çalışan yeterliliği ile ilişkili görülse de mal ve hizmet kalitesinde çalışanların bilgi ve beceri yeterliliği ile birlikte örgütsel bağlılıkları ve işe yönelik bağlılıkları da etkilidir (Uygur, 2009: 18).

Balay (2014)'a göre örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların örgütsel amaç ve değerlere üst seviyede inandıkları ve örgütün kendilerinden beklediği çabayı sürekli olarak gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bunun yanında bu çalışanların örgütün kendilerinden beklediği asgari gayretin çok daha fazlasını örgüte katmak istemek yönünde bir güdülenme içinde oldukları belirtilmektedir.

Bağlılık kavramı ile ilgili son yıllarda yaşanan en önemli gelişmelerden biri bağlılığın farklı odaklara dönük ve çok boyutlu olarak tanımlanması olmuştur. Bu bağlamda zaman içerisinde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar sonunda araştırmacılar örgütsel bağlılığın farklı nedenlerden kaynaklanabileceğini ve bireyde kendi isteğiyle oluşan duygusal bağlılığın yalnız başına örgütsel bağlılığı açıklamayacağını vurgulamışlardır. Bazı araştırmalarda da çalışanların örgüte sarf ettikleri çabadan, emekten, zamandan ve yatırımdan ötürü örgütsel bağlılık hissettikleri bu çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda tüm bu emeklerinin boşa gideceğini veya mevcut işlerinden daha bir iş bulamayacaklarını düşünmelerinden ötürü örgütsel bağlılık hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla ilişkili olarak Meyer ve Allen (1984) iki farklı bağlılık şeklini içeren bir model önermiş ve ilk bağlılık türünü duygusal bağlılık, ikincisini de devam bağlılığı olarak kavramsallaştırmışlardır (Memişoğlu ve Kalay, 2017: 369).

Daha sonra gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda ise bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutta işlenmiştir. Bu modelin temel alınarak yapıldığı araştırmalar sonucunda örgüte yönelik duygusal bağlılık duyan kişilerin daha verimli olduğu, devam bağımlılığı duyan kişilerin farklı kaygılardan ve maddi gerekçelerden ötürü örgüte bağlandığı bunun ise örgütsel verimliliği beklenen seviyede etkilemediği görülmüştür. Normatif bağlılık seviyesi yüksek olan kişilerin ise duygusal bağlılığa daha yakın fakat duygusal bağlılık gibi kuvvetli sonuçlara yol açmadığı görülmüştür (Meyer vd., 2002: 22).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, örgüt psikolojisi ve endüstriyel psikoloji literatüründe son 20 yıldan bu yana önemli bir yer kazanan kavramdır (Tayyah ve Tariq, 2001: 32). Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri düşük, ılımlı ya da yüksek olmak üzere üç farklı düzeyde gruplandırılmaktadır. Dolayısıyla bu düzeylerin birtakım olumlu ve olumsuz neticeleri ortaya çıkmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütte devam etme ve örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda daha istekli oldukları görülmektedir (Balcı, 2003: 75).

Bunun yanında son dönemlerde örgütsel bağlılık ile ilgili teoriler devam bağlılığı ve değer bağlı olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Bu bağlamda çalışanların hizmet süreleri, eğitimi, yaşı ve emeklilik faydaları devam bağımlılığı ile algıladıkları prestij, katılma duyguları, işe sarılmaları ve rol belirsizlikleri ise değer bağlılıkları ile daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür (Balay, 2000a: 8).

Örgütsel süreklilik çalışanların bilgi ve tecrübelerini işe yansıtma ile ilişkilidir. Dolayısıyla bir örgütün büyümesi için çalışanlarının örgüte yönelik güçlü duygular hissetmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel süreklilik için çalışanların bilgi ve becerileri ile birlikte iş ve iş ortamına dönük olumlu tutum ve davranışlar içerisinde olmalarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar örgüt ile ne düzeyde olumlu tutum içerisinde olurlar ise örgütsel süreklilik de o seviyede artmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 77).

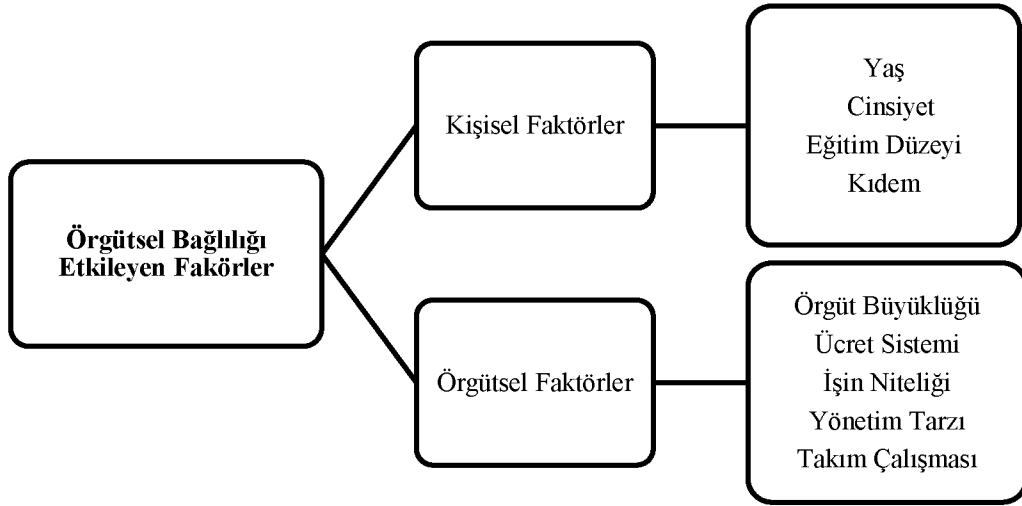
Karataş ve Güleş (2010)'e göre örgütsel bağlılık örgütlerin nitelikli çalışanları çekebilme ve mevcut nitelikli çalışanları elde tutmak için üzerinde düşünmeleri gereken önemli konulardan biridir. Çalışanların örgütsel bağlılığını yükseltmenin yolu ise onların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını gidermekten geçmektedir. Bununla ilişkili olarak hangi unsurların örgütsel bağlılığı doğrudan veya dolaylı şekilde etkilediğini bilmenin çalışanların iş süreçlerinde verimliliğini ve etkinliğini arttıracığı söylenebilir.

Güven (2006)'e göre çalışanların örgütsel bağlılığı verimliliklerini, işten ayrılma niyetlerini ve etkinliklerini açıklayan önemli bir faktör olduğu için iş yaşamında etkin bir yere sahiptir. İşletmeler çeşitli nedenlerden ötürü çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Çalışanların örgüt değerlerine inancını, örgüte katılma ve sadakat gibi unsurlarını da kapsayan örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel katılım gücünü ve örgüt ile özdeşleşmesini yansıtmaktadır. Çalışanların örgüt hedeflerini benimseyerek örgüt amaçları ve değerlerine inanması ve bunları kabullenmesi örgütün çıkarları doğrultusunda daha çok gayret göstermesine ve örgüt üyeliğini sürdürmesine dönük güçlü bir istek duymasına neden olmaktadır. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri ne kadar çok ise örgütün gücü de o seviyede artmaktadır. Bu bağlılık çalışanların daha uzun süre örgütte kalmalarını, sınırlı düzeyde personel devrini ve yüksek düzeyde iş tatmini sağlamaktadır.

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık birçok faktörden etkilenen bir bulgudur. Bu kapsamda yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda birçok sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak literatürde en yaygın kullanılan sınıflandırma ise Stroh ve diğerleri (2003) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Buna göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kendi içerisinde kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki kategoride değerlendirmek mümkündür (Şekil 6).

Şekil 6: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler



Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin ayrıntılar aşağıda yer almaktadır.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Yaş: Çalışanların önemli kişilik özelliklerinden biri de yaşlarıdır. Yaş faktörü genellikle çalışılan süre şeklinde adlandırılan kıdem ile birlikte değerlendirilse de bu

iki değişkenin birbirinden farklı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların örgütsel bağlılığı ile yaşları arasında doğrusal bir yapı mevcuttur. Buna göre çalışanlar yaşları ilerledikçe iş bulma ihtimalleri azaldığı için çalıştıkları örgüte daha çok bağlılık hissedeceklerdir. Bu ise çalışanların örgütsel bağlılığını artırma gibi doğal bir sonuca yol açmaktadır (Gündoğan, 2009: 18).

Cinsiyet: Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Literatürde kadınların ve erkeklerin örgütsel bağlılıklarını farklı düzeylerde tespit eden araştırmalar bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkinin tartışmalı bir konu olduğunu söylemek mümkündür. Kimi araştırmalarda kadınların erkeklere kıyasla daha fazla örgütsel bağlılık hissettikleri vurgulanmaktadır. Bunun aksine kimi araştırmalarda da erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla örgütsel bağlılık hissettikleri yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Yavuz, 2009: 54).

Eğitim Düzeyi: Örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi savunan araştırmacılar çalışanların eğitim düzeyinin artmasıyla örgütsel bağlılık düzeylerinin azalacağını belirtmektedirler. Çünkü eğitim seviyesi bireyin hayata bakışını ve hayattan beklentilerini etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışanların eğitim düzeyi de onların iş hayatından beklentilerini etkilemektedir. Bu noktada eğitim düzeyi artan bir çalışanın iş hayatına yüklediği anlam ve iş hayatından beklentileri artmaktadır. Bu kişiler iş hayatını sadece para kazanma yolu olarak değil bunun yanında statü, saygınlık ve sosyal ilişkiler geliştirme aracı olarak da görmektedirler. Dolayısıyla çalışanların eğitim düzeylerinin farklılaşması örgütsel bağlılıklarını da etkilemektedir (Yavuz, 2009: 55).

Kıdem: Çalışanların işletmede devam ettikleri süreyi ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif bir ilinti olduğu yönünde araştırma sonuçları bulunmakla birlikte iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını savunan araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu noktada çalışanların kıdemi hem kendilerine hem de örgüte yaptıkları bir yatırım şeklinde değerlendirilmektedir. Yan Bahis Teorisi'nde çalışanlar içerisinde yer aldıkları sosyal role uygun davrandıklarından ötürü bu durum onlar açısından bir alışkanlığa dönüşmekte ve zaman içerisinde yaptıkları yatırımı artırarak örgütten kopamaz duruma gelmektedirler. Böylece çalışanların kıdem süreleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da

artmaktadır. Diğer taraftan kıdem ile devam bağlılığı arasında da pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 67).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen örgütsel faktörler örgütlerin niteliklerinden kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Örgüt Büyüklüğü: Bir örgütün yapısı ve büyüklüğü çalışanların örgütsel bağlılığını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Büyük ölçekli örgütlerde örgüt içi iletişim genellikle yazılı olarak yapılmaktadır. Bunun yanında bu yapıda örgütlerde kurallar ve yaptırımlarda belirgin artış yaşanmakta, yetki ve sorumluluklar kurullarla ortaya konmakta, ast ve üst arasındaki ilişkiler keskin çizgilerle belirlenmekte ve bununla ilişkili olarak çalışanların yaratıcılığına fazla fırsat tanınmamaktadır. Bu ise çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz açıdan etkilemektedir (Baykal, 2010: 104).

Ücret Sistemi: Bir örgütün ücret düzeyleri çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en temel faktörlerdendir. Çünkü çalışanların aldıkları ücretler hem örgüt içinde hem de sosyal hayatta statülerini belirlemektedir. Bu bağlamda çalışanların ücret düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de artacağı beklenmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ile ücret düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ücret düzeyi çalışanların iş değişikliği yapmalarında da etkili bir faktördür. Düşük düzeyli ücretlerle çalışan kişiler yeni iş bulma eğiliminde olmaktadır. Çalışanların yeni iş arayışı eğiliminde olmaları ise örgütsel bağlılıklarını zayıflatmakta ve örgüt içi çalışan devir oranlarını yükseltmektedir. Diğer taraftan emekli maaşı, sağlık imkanları, terfi ve maddi ödüller çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen ücret dışı unsurlardır. Çalışanlar bunlardan mahrum kalmamak adına örgütlerine bağlılık duymaktadırlar (Gündoğan, 2009: 118).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin yanında örgüt dışı faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri alternatif iş olanaklarıdır. Alternatif iş olanakları örgütsel bağlılığın belirlenmesinde önemli bir role sahiptir. Buna göre düşük ücretli olarak çalışan kişiler çalıştıkları ücretten daha yüksek düzeyde gelir elde edebilecekleri iş imkanı bulmaları durumunda mevcut iş yerinden ayrılma eğilimi göstermektedirler. Buna karşın çalışanlar daha yüksek ücretli iş bulma imkanı bulamamaları durumunda ise mevcut iş yerine daha bağlı olmaktadırlar (Karaca, 2001:62).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir başka örgüt dışı faktör de profesyonelliktir. Buna göre çalışanlar uzun yıllar çalıştıkları örgütte işin amacını, önemini ve değerlerini benimseyerek profesyonelleşmektedirler. Çalışanların profesyonelleşmeleri işlerine bağlanmalarına ve çalıştıkları alanda kendilerini geliştirmelerine yol açmaktadır. Çalışanlar örgütte kendi alanlarıyla ilgili profesyonelleşme imkanı bulamadıkları durumda ise örgütsel bağlılıkları zedelemektedir. Dolayısıyla profesyonel çalışanlar açısından örgüte ve çalışma alanına bağlılık son derece önemlidir (Cengiz, 2001: 14).

2.4.Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında görülen çeşitlilik kavramın sınıflandırılması sürecinde de ortaya çıkmaktadır. Böylece literatürde birçok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılık sınıflandırması yapılmıştır.

2.4.1. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre örgütsel bağlılık örgütlerin çalışanlara yüklediği farklı davranışsal ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Güney, 2007: 246). Buna göre örgütsel bağlılık üç grupta sınıflandırılmaktadır.

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgüte çok yatırım yapmaları örgüt ile karşılıklı çıkar ilişkisi kurmalarını ifade etmektedir. Çalışanlar örgüte yaptıkları

yatırımın karşılığını beklemektedirler. Bu doğrultuda çalışanların yaptıkları yatırımın karşılığını almadan örgütten ayrılmaları maliyetli olmaktadır. Yaptıkları yatırımlar ile örgütlerine bağlanan çalışanlar örgütte başarılı olduklarında kendi paylarına düşen faydayı almaktadırlar. Bu ise çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Avcı, 2008: 86).

Birleşme Bağlılığı: Çalışanların örgütleri ile kurdukları sosyal ilişkilerini ifade etmektedir. Örgütleri ile sosyal ilişkiler kurmaları durumunda çalışanların örgütlerine bağlılıkları artmaktadır. Sosyal ilişkilerden kaynaklı bağlılık ise çalışanların kaynaşmaları ve örgüt ile birleşmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütler bu bağlılığı sağlayabilmek amacıyla oryantasyon eğitimleri, çeşitli aktiviteler, eğlenceler ve sosyal organizasyonlar düzenlemektedirler (Güney, 2007: 247).

Kontrol Bağlılığı: Çalışanların davranışlarını istenilen yönde şekillendirmeye yarayan örgütsel ilkeleri ifade etmektedir. Kontrol bağlılığı, çalışanların kendi değer ve hedefleri ile örgütsel değer ve hedefleri birleştirmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Güney, 2007: 247).

2.4.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusunda önemli araştırmaları bulunan Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık 3 grupta sınıflandırılmaktadır (Balay, 2000a:25). Bunlar;

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların davranışlarının sınırlandırılması durumunda ortaya çıkmaktadır ve çalışanların örgüte yönelik olumsuz düşüncelerini ifade etmektedir. Çalıştıkları örgüte duygusal anlamda bağlılık duymaya çalışanlar örgüt içerisinde zorlamayla kalmaktadırlar. Bu bağlılık çalışanların örgütü zararlı veya cezalandıran bir örgüt olarak algıladıkları durumda ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000b:25).

Hesapçı Bağlılık: Örgütlerin taahhüt ettikleri ödüller ile ortaya çıkan bağlılık türüdür. Çalışanlar hesapçı bağlılık türünde motivasyonları karşılandığı kadar örgüte bağlılık duymaktadırlar (Gümüş ve Sezgin, 2012:94).

Moral Bağlılığı: Çalışanların örgüt amaçlarını ve değerlerini içselleştirmeleri ile örgüte yönelik yoğun ve olumlu duygular hissetmeleri durumunda ortaya

çıkılmaktadır. Çalışanların moral bağlılığı yükseldiğinde örgütün değerlerini ve amaçlarını önemsemektedirler. Örgütün çalışanı olmayı değerli gören bu kişiler yaptıkları işi bu duyguyla yapmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012:93).

2.4.3. O'reilly ve Chatman Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık çalışanların örgüte yönelik hissettikleri psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadırlar (Güney, 2007:246).

Uyum Bağlılığı: Bu bağlılık türünde çalışanlar çeşitli ödülleri elde edebilmek amacıyla örgütlerini desteklemektedir. Faydacı bir bağlılık olarak görülen uyum bağlılığı çalışanların tutum ve davranışlarını inançlarından dolayı değil, yapmak zorunda oldukları için yaptıkları bir bağlılık türünü ifade etmektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılık duymalarındaki temel amaç ikramiye, terfi ve ücret gibi çeşitli ödülleri elde edebilmek ve cezalardan kurtulabilmektir (Kamiloğlu, 2014: 61).

Özdeşleşme Bağlılığı: Çalışanların mesai arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabilmek ve bu ilişkileri sürdürebilmek amacıyla kurdukları bağlılık türüdür. Çalışanların bir örgütün üyesi olmaktan gurur duymaları durumunda örgütün diğer çalışanlarına da saygı duymaları ve bu üyeliği sürdürmek istemeleri beklenmektedir (Avcı, 2008: 85).

İçselleştirme Bağlılığı: Çalışanların örgütsel amaç ve değerler ile kurdukları uyum sonucunda ortaya çıkan bağlılık türüdür. Buna göre çalışanlar örgütsel hedef ve ilkeler doğrultusunda örgütün kendilerinden beklediğinden daha fazlasını ortaya koyabilmek için örgüt ile özdeşleşme bağlılığı kurmaktadır (Kamiloğlu, 2014: 62).

2.4.4. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Meyer ve Allen (1987) tarafından geliştirilen bağlılık sınıflandırılması araştırmacılar tarafından en çok kullanılan sınıflandırmalardan biridir. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı 3 grupta sınıflandırmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990:3).

Duygusal Bağlılık: Örgütlere, çalışanların duydukları duygusal bağın ifadesidir. Duygusal bağlılıkta çalışanlar örgütte bulunmaktan haz duymaktadır. Bu

durum çalışanların örgütsel amaçlara ulaşma konusunda daha istekli olmalarına ve örgütsel değerleri özdeşleştirerek örgütte kalmayı sürdürmelerine katkı sağlamaktadır (İmamoğlu, 2011:18).

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütten ayrılmaları sonucunda karşılaşılabilecek maliyetlere ilişkin algılarından kaynaklı oluşan bağlılıktır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007:49). Buna göre çalışanlar örgütteki sosyal ilişkilerini, mesleki kıdemlerini, emeklilik haklarını, ücretlerini ve çeşitli kazanımlarını kaybetme riskini göze alamadıkları durumda örgütte kalma eğilimini göstermekte ve örgütte devam etme yönünde bağlılık duymaktadırlar.

Normatif Bağlılık: Çalışanların örgütsel bağlılığı görev, sorumluluk ve yükümlülük olarak algılamaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılık çalışanların kişisel çıkarlarından öte üyesi oldukları örgütlere kendilerini borçlu hissetmeleri durumunda oluşan bağlılıktır (Gül, 2002:45).

2.4.5. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik örgütsel bağlılık sınıflandırmasında örgütsel bağlılığı, çalışanların davranışlarına duydukları bağlılık olarak ifade etmektedir (Gül, 2002:49). Buna göre çalışanlar önceden gösterdikleri davranışlarına uygun davranışlar ortaya koyarak bu davranışlarını sürdürme eğilimi içerisindedirler.

Salancik'in Örgütsel bağlılık yaklaşımında tutum ve davranış arasındaki uyum örgütsel bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Bu uyum örgütsel bağlılığın kaynağıdır. Tutum ve davranış arasındaki tutarsızlık ise bireyin gerilim yaşamasına ve strese girmesine sebep olmaktadır (İnce ve Gül, 2005:53).

Çalışanların davranışlarının bazı özellikleri örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Buna göre davranışın görünür olması, isteğe bağlı olması ve değişmez olması çalışanların davranışlarına bağlanmalarına yol açmaktadır. Davranışlar, çalışanların doğru tutumlar geliştirmelerine, doğru tutumlar ise davranışın sürekliliğine yol açarak sonunda çalışanların hem davranışsal hem de psikolojik anlamda örgütlerine bağlılık geliştirmelerine neden olmaktadır (Cengiz, 2001: 40-41).

2.4.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960) örgütsel bağlılığı ekonomik bir zemine oturtmaktadır. Literatürde Yan Bahis kuramı olarak ifade edilen ve örgütsel bağımlılığın davranışsal yönüne odaklanılan bu yaklaşımda bağlılık, çalışanların tutarlı bir davranış dizisini sonlandırmaları durumunda ekonomik kayıplarını düşünerek bu davranışları devam ettirme meylili içerisinde olmalarını belirtmektedir (Meyer ve Allen, 1984: 372).

Tutarsız davranışları çalışanların bir takım çıkarlarına mal olabilmektedir. Çalışanların tutarlı davranışlar sergilemeleri ise örgütsel bağlılık geliştirmeleri ile mümkün olmaktadır (Cengiz, 2001: 38). Çalışanların örgütsel bağlılık geliştirmelerine sebep olan Yan Bahis kuramının kaynakları ise dört grupta ele alınmaktadır (Gül, 2002: 49);

Toplumsal Beklentiler: Çalışanlar halkın bir takım beklentilerinden kaynaklı sosyal ve manevi yaptırımlarından ötürü davranışlarında bazı sınırlamalara gidebilmektedirler. Örneğin toplum içerisinde çok sık iş değişikliği yapan çalışanların güvenilir olmadıklarına yönelik bir algı oluşmaktadır.

Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahis kuramının bir başka kaynağı olan bürokratik düzenlemelere, işten ayrılması durumunda emeklilik hakkı için aylık ödediği parayı kaybedecek olan çalışanların işlerine bağlılık duymaları örnek olarak gösterilebilir.

Sosyal Etkileşimler: Bir başka yan bahis kaynağı olan sosyal etkileşimlerde çalışanlar, diğer çalışanlarla ilişki kurduklarında kendileriyle alakalı oluşan kanaatlerin değişmemesi için, bu duruma müsait davranışlar sergileme durumunda kalmaktadırlar.

Sosyal Roller: Çalışanların buldukları sosyal rollere alışmaları ve uyum sağlamalarından kaynaklı bazı yan bahisler oluşmaktadır. Buna göre sahip olduğu sosyal görevin gereksinimlerini yapmaya çalışanlar başka bir role uymak konusunda zorlanmaktadırlar.

Yan bahis kuramına göre çalışanların geliştirdikleri bağlılığı tam olarak anlamak için yan bahislere girebilecekleri değerleri araştırmak gerekmektedir. Mesela ekonomik bağlılık halinde bağlılık yalnızca paranın kıymetli olduğu koşullarda gerçekleşmektedir (Cengiz, 2001: 40).

2.4.7. Mowday'in Sınıflandırması

Mowday ve diğerleri (1982) çalışmalarında örgütsel bağlılığı çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri ve örgütlerine hangi düzeyde özdeşlik kurabildiklerine bağlı olduğunu bildirmiştir. Bu modelde bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Atila, 2012:9-10):

- Örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek kabullenme,
- Örgüte fayda sağlayabilmek için dikkate değer düzeyde çaba gösterme,
- Örgütte devam etmeye yönelik şiddetli istek duyma.

2.4.8. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn örgütsel bağlılığı, bir örgütteki çalışanları, görevlerinin gereklerini yerine getirmeye ve onları örgüte bağlı olmaya yönelten çeşitli ödüllere dayanan devreler olduğu şeklinde tanımlamaktadırlar. Çalışanların örgüt içerisindeki davranışları hem iç ödüller hem de dış ödüllerin birleşmesinden oluşmaktadır. Buna göre örgüt içi ödüller anlatımsal devreleri, örgüt dışı ödüller ise araçsal devreleri belirtmektedir. Araçsal ve anlatımsal devre farkı ise çalışanların sisteme adayışlarını belirtmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 43).

2.4.9. Ponley ve Gould'un Sınıflandırması

Bu bağlılık sınıflandırması Etzioni'nin geliştirdiği modeli çağrıştırmaktadır. Bu sınıflandırmada Etzioni'nin ifade ettiği gibi üç örgütsel bağlılık boyutu olduğu belirtilmekte, fakat ondan farklı olarak bu boyutların örgütlerde aynı anda bulunabileceği öne sürülmektedir. Penley ve Gould (1988) tarafından Etzioni'nin modelinden hareketle öne sürülen örgütsel bağlılık modeli 3 boyuttan oluşmaktadır:

Ahlaki Bağlılık: Örgütsel amaçları kabul ederek bu amaçlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılık boyutudur. Ahlaki bağlılıkta birey kendisini örgüte adayarak örgütsel başarı için kendisini sorumlu hissetmekte ve örgütü bu noktada desteklemektedir.

Çıkarıcı Bağlılık: Örgütsel amaçları kabul ederek bu amaçlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılık boyutudur. Ahlaki bağlılıkta birey kendisini örgüte adayarak örgütsel başarı için kendisini sorumlu hissetmekte ve örgütü bu noktada desteklemektedir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların örgütün iç ortamında kontrollerinin bulunmadığı ve farklı iş ya da örgütlerin olmadığı durumundaki algılarını temel almaktadır. Örgütlerine bu tarzda bağlı olanlar, örgütün ödül ve cezalarını tesadüfi olarak verdiği görüşündedirler. Bu da bireyin örgütün iç ortamında kontrolünün bulunmadığı hissine kapılmasına yol açmaktadır. Diğer taraftan alternatif iş ya da örgütlerin olmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın çoğalmasına yol açmaktadır. Bu halde ise birey örgütün dış ortamında kontrolünün bulunmadığını hissetmektedir.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel bağlılığın cinsiyet ve yaş gibi demografik değişkenlerden etkilendiği ortaya konulmaktadır. Bunun yanında birçok araştırmada da örgütsel bağlılığın çalışanların performansları, iş devamlılığı, örgüt kültürü ve işgücü devir hızı gibi değişkenler üzerinde önemli oranda etkili olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yürütülen araştırmada Balay (2000b) örgütsel bağlılığın örgütte kalma isteği, katılım, güdülenme ve iş duyumunu olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılığın devamsızlık ve eşleştirmeye olumsuz bir ilişki içinde olduğunu ifade etmektedir.

Başka bir araştırmada ise Randall (1987) örgütsel bağlılığın bireyler ve örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarını ele aldığı araştırmasında çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılıklarının kişisel kariyer ilerlemelerini ve iş yapma tutkularını arttırdığını belirtmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılığın çalışanların performanslarını artıracakları belirtilmektedir. Diğer taraftan çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük seviyede olmasının ise örgütte yüksek işgücü devrine, çalışan devamsızlığına, iş kalitesinin düşmesine ve örgütte illegal faaliyetlerin artmasına yol açacağı belirtilmektedir.

Altaş ve Çekmecelioğlu (2007) ise araştırmalarında örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışları iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadırlar. Aynı şekilde İraz ve Akgün (2011) ise araştırmalarında çalışanların rasyonel ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinin performanslarını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadırlar.

Kılıçarslan (2018) araştırmasında örgütsel bağlılığın çalışanların stres kaynaklarında azalmaya yol açacağını ve iş yeri organizasyonunda görülen bozuklukları ortadan kaldırmada etkili olacağını belirtmektedir. Bunun yanında çalışanların örgütsel bağlılıklarının yükselmesiyle işten ayrılma isteklerinin azalacağı, dolayısıyla örgütlerine bağlı olan çalışanların örgüt ve işine yüksek düzeyde bağlılık göstererek işten ayrılma isteğinin düşeceğini belirtmektedir.

2.6. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık

Sağlık alanında hızla gelişen teknolojik imkanların etkin bir biçimde kullanılmasının yanısıra sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi, teknolojiyi kullanan sağlık personelinin bilgi, beceri, tecrübe ve özenine bağlıdır. Bu nedenle sağlık hizmetlerinin sunumunda sağlık çalışanlarının rolü oldukça önemlidir. Bu noktada sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi örgütsel amaçlara ulaşılmasında ve verimliliğin artırılmasında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Sağlık hizmeti, üretildiği an sunulan ve tüketilen bir yapıda olduğu için meydana gelen hataların telafisi kimi zaman mümkün olmamakta, mümkün olduğu durumlarda dahi insan sağlığı zarar verebilmektedir. Bu durum hasta ve/veya hasta yakını ile sağlık çalışanlarının karşı karşıya gelmesine sebep olmaktadır. Doğrudan insan sağlığını etkileyen bu durum nedeniyle oldukça hassas ve önem arz eden bir hizmeti sunan sağlık çalışanlarının, kuruma bağlı olmalarının sağlanması ve bağlılıklarının devam etmesi gerekmektedir (Kır Öztürk, 2018).

Çalışanlardan beklenen yüksek performans ve düşük maliyet, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkiler ve çalışan daha iyi fırsatları değerlendirip örgütten ayrılır. Sağlık hizmetlerinde yetişmiş personelin yerine hızlı konulamaması devamsızlık ve işten ayrılma gibi durumların tolere edilememesi sonucu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda yeni çalışanın hızlı bir şekilde örgüte

katılması gerekmekte olup, bu istihdam hızlı bir şekilde gerçekleşse dahi etkin hizmet sunumu aynı hızla gerçekleşmemektedir. Gerekli kurum içi eğitimlerin tamamlanması ve deneyimin edinilmesi için zaman gerekecektir. Sunulan hizmetin kesintiye uğraması meydana gelen hayati risklerin yanı sıra sağlık hizmetlerinde kalite ve memnuniyetin düşmesine neden olacaktır. Tüm bunlardan dolayı sağlık çalışanlarının örgüte bağlılığı oldukça önemlidir (Dean vd., 1998).

Yöneticilerin örgütsel bağlılığı artırmak için mevcut şartları iyileştirmesi ve daha iyi imkanları sunması gerekmektedir. İş doyumu ile birlikte kariyer geliştirme programları, terfi olanakları, tatmin edici ücret, güvenli ve sosyal bir iş çevresi çalışanların örgütsel bağlılığını artırmada önemli faktörlerdir (Johnson vd. 2003; Gün, 2015).

2.7. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı

Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ele alan çalışmaların sayısı son dönemlerde dikkat çekici şekilde artış göstermektedir. Bu araştırmalarda sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının sağlık kurumları açısından ne denli önemli olduğu ortaya konulmaktadır.

Sağlık çalışanlarının kendilerini çalıştıkları kurum ile güçlü bir biçimde özdeşleştirmeleri ve kendilerini kuruma ait hissetmeleri örgütsel bağlılıklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları sağlık kurumunun amaç ve değerlerine güçlü şekilde inanarak bunları kabul etmelerini, kurum için önemli boyutta çaba sarf etmeye istekli olmalarını ve sağlık kurumunun bir üyesi olmayı veya sağlık kurumunda çalışmayı sürdürmeye dönük güçlü bir istek göstermelerini kapsamaktadır. Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı, hastaların memnuniyetinde ve sunulan hizmetin kalitesinde büyük rol oynar. Sağlık hizmeti sunumunda görev alan doktorlar, hemşireler ve diğer tüm sağlık ekibi üyeleri sunulan hizmet gereği birbirine bağlı olup, bir çalışanın yaptığı iş mecburen diğer çalışanın yaptığı işin kalitesine etki etmektedir. Bu bağlılık, demografik özelliklere göre her çalışanın kuruluşuna ve işine göre farklı düzeylerde olan bağlılığını da etkilemektedir (Gülmez, 2005). Örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş tatmini sağlık çalışanlarının mutluluğu açısından önemli bir role sahiptir. Çalışan mutluluğu

arttikça, çalışma motivasyonu da buna paralel olarak artar. Birbirini etkileyen bu ilişkinin bir sonucu olarak, çalışanın organizasyonu ile bağlılığın güçlendirilmesi, yani örgütsel bağlılığın artırılması gerekir (Kayabaşı, 2019, 45).

2.8. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Son dönemlerde örgütsel bağlılık kavramına yönelik birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ile ilgili bilimsel literatürde yer alan araştırmalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Kır Öztürk (2018) tarafından Cerrahpaşa Tıp Fakültesi hastanesinde gerçekleştirilen araştırmada sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmış, araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin normatif bağlılık düzeylerinden daha düşük olduğu, bağlılık düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, kurumdaki memnuniyet ve çalışılan birimden memnuniyet algılarına göre farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Boylu ve diğerleri (2007) araştırmalarında akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ele almışlardır. Araştırmanın sonunda akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca örgütsel bağlılığın medeni durum değişkenine göre de farklılık gösterdiği; buna göre evli olan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin bekar olanlara kıyasla daha yüksek seviyede olduğu, evli çalışanların devam bağlılık düzeylerinin de bekar çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Ağca ve Ertan (2008) ise yaptıkları araştırmada beş yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel bağlılıklarını demografik değişkenler açısından incelemişlerdir. Araştırmanın sonunda çalışanların en yüksek bağlılık düzeyini duygusal boyutta yaşadıkları ve bunu devam bağlılığı ve normatif bağlılığın izlediği görülmüştür. Diğer taraftan çalışanların medeni durumları, eğitim seviyeleri ve cinsiyetlerinin örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde farklılaştırdığı görülmüştür. Ayrıca çalışanların devam bağlılığının eğitim seviyeleri, cinsiyetleri, ünvanları, iş deneyimleri ve iş yeri sayısı dışındaki değişkenler ile ilişkili olarak farklılaştığı görülmüştür.

Kuş (2021) gerçekleştirdiği bir araştırmada, aile hekimlerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından

ele almıştır. Çalışma İstanbul'da görev yapan 253 aile hekimini kapsamıştır. Sonuç olarak iş deneyimi fazla olan aile hekimlerinin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu, aile hekimlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin meslekte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılığının olmadığı, örgütsel bağlılığın medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, aile sağlığındaki hizmet sürelerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği, aile hekimlerinin örgütsel sinizm ve bağlılık düzeylerinin aile sağlığı merkezi gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, aile hekimlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu, aile hekimlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Öztürk (2013) Kırklareli ilinde Aralık 2012 ve Mayıs 2013 tarihleri arasında toplam 412 katılımcı ile sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini araştırdığı çalışmada sağlık çalışanlarında erkeklerin kadınlara göre devamlılık bağlılığı alt boyutunun düşük olduğu, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları açısından 25 yaş ve altı çalışanlarda anlamlı farklılıklar olduğu, evli olanların bekarlara oranla duygusal bağlılık alt boyutunun daha yüksek olduğu ve mesleki deneyim süresi fazla olanların az olanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Top ve diğerleri (2015) araştırmalarında hem kamu hem de özel sektördeki sağlık çalışanlarının dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini konusundaki algılarını araştırmış, sonuçta iş tatmininin iki alt boyutu olan çalışma prosedürleri ve iletişim ile örgütsel güvenin, kamu görevlilerinin örgütsel bağlılığının önemli belirleyicisi, liderliğin iki alt boyutu olan bireyselleştirilmiş destek ve kabulü teşvik etme ile iş tatmininin iki alt boyutu olan terfi ve koşullu ödüller ile ayrıca örgütsel güvenin, özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılığının önemli belirleyicisi olarak tespit etmiştir.

Meyer ve diğerleri (1990) ise çalışmalarında çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmelerinin ve çalıştıkları işi benimsemelerinin örgütsel bağlılıklarını sağladığı belirtilmektedir. Diğer taraftan yapılan işin çekiciliğinin, çalışanların örgütteki konumlarının, örgütsel amaç ve hedeflerin zorluk derecesinin, çalışanlara verilen değer, eşitlik ilkesinin, kişisel tatmin ve iş alternatiflerinin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili faktörler olduğu belirtilmektedir.

McMahon'ın (2007) çalışmasında çalışanların kendilerine kurumda uzun süreli amaçlar koymaları ve hedefler belirlemelerinin örgütsel bağlılıklarını orantılı şekilde arttıracığı belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini çalıştıkları yere ait hissetmelerinin örgütsel bağlılıklarını oluşturacağı ve bu durumun çalışanların hırs ve azimlerini artırarak işgücü devir hızını düşüreceği belirtilmektedir.

2.9. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bir işletmedeki çalışanlar işletmenin başarısındaki temel faktörlerden olan yenilik, değişim, öğrenme ve yaratıcılığın en önemli kaynaklarıdır (Nikmaram vd., 2012:1271). Bir işletmenin faaliyetlerini aralıksız olarak yürütebilmesi için işletmenin işgücü devri olmadan çalışmaya devam etmesi gerekmektedir. İşgücü devir hızının azalması da çalışanların işletmeye bağlılıkları ile ilişkili bir durumdur. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa çalışanlar işletmelerine ne kadar bağlı iseler işletmeler de o kadar başarılı olmaktadır. Çalışanların işletmenin sürekliliğini sağlama konusundaki öneminin farkında olan işletmeler çalışanlarını motive etmekte ve onların işletmeye bağlılığını arttırmaya yönelik çalışmalar yürütmektedirler (Bayram, 2005:125-126).

Örgütsel sessizlik de bir tür örgütsel bağlılık olarak düşünülen ancak aslında olumsuz bir davranış ifade eden bir kavramdır (Cinnioğlu vd., 2015:791). Çünkü örgütsel sessizlik davranışında çalışanlar örgütsel konularda fikir ve bilgi sahibi olmalarına rağmen bu fikirleri ve bilgileri saklama eğilimi içerisindedirler (Çakıcı, 2010: 120). Bu durum işletmelerin olumlu anlamda gelişmelerinin önünde bir engel olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlik günümüzde çalışanların işletmelerde sessiz kalmayı tercih ederek bir geri çekilme ve tepki davranışını ifade etmektedir (Bildik, 2009:26). Bu nedenle örgütsel sessizlik işletmelerin görmek istemedikleri bir durumdur.

Örgütsel sessizlik sonuçları itibarıyla hem işletme hem de çalışanlara bir takım zararları beraberinde getirmektedir. Buna göre çalışanların görüş ve düşüncelerini belirtememeleri veya bazı görüş ve düşüncelerini saklayarak bunları ifade etmemeleri örgütün gelişmesine zarar vermektedir. Bu durum aynı zamanda örgüt içinde sorunların tam anlamıyla belirlenmesini engelleyerek farklılıkların ve

yeniliklerin gerekleŖmesini engellemektedir. alıŖanlar sessiz kalarak örgütte yaŖadıkları temel sorunları belirtmedikleri için örgüt yönetimi tarafından bu sorunlara yönelik çözümler üretilememekte ve alıŖanlar kendilerini güçsüz hissederek örgütsel bağlılıkları düşmektedir (Cinnioğlu vd., 2015:792).

Örgütsel sessizlik örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Genel olarak olumsuz bir durumu ifade eden örgütsel sessizlik örgütlerde örgütsel bağlılığı olumsuz anlamda etkilemektedir (Yüksel, 2014:72-73). Örgütsel sessizlik davranıŖı gösteren alıŖanlar örgütle yaŖadıkları sorunları rahat bir Ŗekilde ifade edememekte veya örgüte faydalı olacak herhangi bir düşünceyi paylaŖmamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:343). Bu durumda alıŖanlar örgütlerini benimseme ve örgütlerine bağlı olma konusunda daha fazla zorlanmaktadır. Bu ise iŖletmelerin baŖarısı açısından olumsuzlukların oluŖmasına yol açmaktadır. Örgütsel sessizlik davranıŖı alıŖanların örgütsel bağlılıklarını azaltmakla birlikte iŖ tatminlerini de olumsuz anlamda etkilemektedir. Buna göre örgütsel bağlılıkları azalan ve yaptıkları iŖten tatmin olamayan alıŖanlar iŖten ayrılma eğilimi içerisinde olmaktadır (Tayfun vd., 2016:36). Bu nedenle iŖletmelerin yoğun rekabet ortamında en değerli kaynakları olan insan kaynaklarını doğru yönetebilmek için örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri tespit etmeleri ve bunların önüne geçmeleri son derece önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin analizi açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada Giresun İli Merkez İlçe'de faaliyet gösteren kamu sağlık kurumlarındaki sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmıştır. Çalışma sonucunda sağlık çalışanlarının hangi nedenlerden ötürü, hangi davranış eğilimlerine göre işyerinde sessiz kaldıklarının belirlenmesi ve bu sessizliğin örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediği, işyerindeki sessizlik ikliminin ortadan kaldırılması için alınması gereken önlemlerin ortaya çıkarılması adına alan yazına önemli bir katkı sunması hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de insan gücünün önemi ve çalışma ortamının çalışanlar üzerinde olan etkileri giderek önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Yönetimsel sorunların başında gelen konulardan olan örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık; örgütün işleyişini ve çalışanların performansını etkileyebilecek temel etmenler arasında ifade edilebilir. İşyerlerinde de karşılaşılabilecek bu yönetsel sorunlar, çalışma ortamında huzursuzluğa sebep olabilmektedir. Çalışanların, kurumlarda huzurlu ve mutlu olmaları, pozitif çalışma ikliminin oluşmasını sağlamaktadır. Çalışanların pozitif işyeri iklimini sağlayabilmeleri için işe katkı yapacak fikirlerini korkmadan paylaşabilmeleri gerekmektedir. Fikirlerin olumlu geri dönüş alması çalışana olan değeri göstermekle beraber, çalışanların örgütsel bağlılık geliştirmesine de yardımcı olacaktır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı kapsamında aşağıdaki hipotezler kurulmuş olup sorgulanmıştır.

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

H_{2a} : Duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{2b} : Duygusal bağlılığın korunmaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{2c} : Duygusal bağlılığın korumaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{3a} : Devam bağlılığının kabullenici sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{3b} : Devam bağlılığının korunmaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{3c} : Devam bağlılığının korumaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{4a} : Normatif bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{4b} : Normatif bağlılığın korunmaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H_{4c} : Normatif bağlılığın korumaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

3.5. Araştırmanın İzinleri

3.5.1. Etik Kurul Onayı

Bu çalışma, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler, Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu'nun 07.04.2021 tarih ve 09/22 sayılı etik kurul izni ile gerçekleştirilmiştir ve Ek-1'de sunulmuştur.

3.5.2. Çalışmanın Yapıldığı Kurum Onayı

Bu araştırma Giresun Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü'nün 05/05/2021 tarihli ve E-41544352-799 sayılı izni ile yürütülmüştür ve Ek-2'de sunulmuştur.

3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Giresun İli Merkez İlçe’de kamu sağlık kuruluşlarında görev yapan ve doğrudan sağlık hizmetlerinin sunumunda görev alan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Giresun İl Sağlık Müdürlüğü’nden edinilen bilgi neticesinde Merkez İlçe’de kamu sağlık kurumlarında görev yapan sağlık personeli sayısı 2261’dir. Diğer bir ifade ile söz konusu evreni 2261 kişi oluşturmaktadır. Araştırma evreninden %90 güvenirlilik sınırları içerisinde %5’lik hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 242 kişi olarak hesap edilmiştir (<https://select-statistics.co.uk/calculators/sample-size-calculator-population-proportion/>). Bu kapsamda örneklem büyüklüğü 242 kişi olarak hesaplanmış olmasına rağmen, örneklem yeter sayısının altına düşmemek ve ana kütleyi daha yüksek bir düzeyde temsil ederek daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek düşüncesiyle, daha yüksek bir düzeyde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışma Giresun İli Merkez İlçe’de bulunan kamu hastaneleri ve aile sağlığı merkezlerinde görev alan 286 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

3.7. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada kullanılan veriler kişisel bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ile elde edilmiştir. Analizlere başlamadan önce kayıp değerler ve uç değerler incelenmiştir. İnceleme sonunda veri setinde kayıp değer ve uç değer bulunmamıştır. Daha sonra ölçeklerden alınan toplam puanların dağılımlarının normalliği incelenmiştir.

Kişisel Bilgi Formu: Veri toplama aracının birinci bölümünde yer alan kişisel bilgi formu, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla kullanılmıştır. Bu kapsamda, sağlık çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, meslek/görev, görev yaptığı kurumdaki hizmet süresi, sağlık alanındaki toplam hizmet süresi ile ilgili bilgiler toplanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Çalışmada, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiş Eroğlu ve diğerleri (2011) tarafından Türkçe’ye

uyarlanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği 15 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan alt boyutlar; “Kabullenici” (madde 1-5), “Korunma” (madde 6-10) ve “Koruma” (madde 11-15)’dir. Örgütsel sessizlik ölçeği, 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeği şeklinde oluşturulmuştur. 5’li Likert tipi ölçekte maddeler olumsuzdan olumluya doğru “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Orta Düzeyde Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten elde edilebilecek en düşük puan ortalaması 1, en yüksek puan ortalaması ise 5’dir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionere: OCQ); Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilmiş, Güçlü (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve Eroğlu ve diğerleri (2011) tarafından sadeleştirilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde 17 adet soru bulunmaktadır. Ölçeğin; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Ölçekte sağlık çalışanlarının duygusal bağlılıklarını (1, 2, 3, 4, 5, 6. maddeler), devam bağlılıklarını (7, 8, 9, 10, 11. maddeler) ve normatif bağlılıklarını (12, 13, 14, 15, 16, 17. maddeler) ölçmeye yönelik maddeler bulunmaktadır.

3.8. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma verileri IBM SPSS istatistik (versiyon 22) paket programı ile analiz edilmiştir. Analizden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığı belirlenmiş, verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşıldığından parametrik test yöntemleri uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik algılarının istatistiksel analizleri, iki kategoriye sahip olan değişkenler için t-testi ile, ikiden fazla bağımsız kategorisi olan değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile gerçekleştirilmiştir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ikili kıyaslama yapılabilmesi amacıyla varyanslar homojen dağılım gösterdiğinde Tukey, homojen dağılım göstermediğinde ise Dunnett's T3 post-hoc analizleri yapılmıştır. Veri analizlerinde istatistiksel anlamlılık değeri $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi ile modelin uygunluğunu ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarının örgütsel bağlılık algıları ile ilişkisinin gücünü test etmek için korelasyon analizi, değişkenler arasındaki aracılık rolünü test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizinde örgütsel sessizliğin altboyutları bağımsız değişken, örgütsel bağlılık alt boyutları ise bağımlı değişkendir.

3.8.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı sırasıyla sunulmuştur. Tablo 3’de katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	111	38,8
Kadın	175	61,2
Medeni Durum		
Bekar	112	39,2
Evli	174	60,8
Yaş Aralığı		
18-25 Yaş	32	11,2
26-35 Yaş	62	21,7
36-45 Yaş	97	33,9
46 Yaş veya daha fazla	95	33,2
Eğitim Durumu		
Lise	49	17,1
Önlisans	82	28,7
Lisans	111	38,8
Lisansüstü (Yüksek lisans veya Doktora)	44	15,4
Meslek/Görev		
Sağlık Teknisyeni	38	13,3
Sağlık Teknikeri	34	11,9
Ebe	57	19,9
Hemşire	81	28,3
Pratisyen Hekim	35	12,2
Uzman Hekim / Öğretim Üyesi	41	14,3
Toplam Hizmet Süresi		
1-5 Yıl	51	17,8
6-10 Yıl	51	17,8
11-15 Yıl	66	23,1
16-20 Yıl	47	16,4
21 Yıl ve üzeri	71	24,8
Kurumdaki Hizmet Süresi		
1-5 Yıl	135	47,2
6-10 Yıl	69	24,1
11-15 Yıl	50	17,5
16-20 Yıl	20	7,0
21 Yıl ve üzeri	12	4,2
Kurum Türü		
Hastane	184	64,3
Aile Sağlığı Merkezi	102	35,7

Katılımcı sayısı = 286

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların 111'i (%38,8) erkek, 175'i (%61,2) kadındır. 112 katılımcın bekar (%39,2), 174 katılımcı ise evlidir (%60,8). Katılımcıların yaş dağılımı; 18-25 yaş arası 32 kişi (%11,2), 26-35 yaş arası 62 kişi (%21,7), 36-45 yaş arası 97 kişi (%34,9), 46 yaş ve yukarısı 95 kişi (%33,2) olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 49'u lise (%11,1), 82'si önlisans (%28,7), 111'i lisans (%38,1) ve 44'ü yüksek lisans veya doktora (%15,4) mezunudur. 38 katılımcının (%13,3) sağlık teknisyeni, 34 katılımcının (%11,9) sağlık teknikeri, 57 katılımcının (%19,9) ebe, 81 katılımcının (%28,3) hemşire, 35 katılımcının (%12,2) pratisyen hekim ve 41 katılımcının (%14,3) uzman hekim veya öğretim üyesi olduğu görülmektedir. Toplam hizmet süresi 1-5 yıl olan 51 (%17,8), 6-10 yıl olan 51 (%17,8), 11-15 yıl olan 66 (%23,1), 16-20 yıl olan 47 (%16,4), 21 yıl ve üzeri olan 71 (%24,8) katılımcı vardır. 135 Kişi sayısı ile katılımcıların çoğunun (%47,2) çalıştıkları sağlık kurumunda 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının mevcut kurumlarında hizmet süresi 6-10 yıl olan 69 (%24,1), 11-15 yıl olan 50 (%17,5), 16-20 yıl olan 20 (%7,0), 21 yıl ve üzeri olan 12 kişi (%4,2) olduğu görülmektedir. 184 katılımcı ile en çok katılımcının hastanelerde (%64,3) çalıştığı, 102 katılımcının ise (%35,7) aile sağlığı merkezlerinde çalıştığı görülmektedir.

3.8.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu çalışmada örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayıları Tablo 4'te verilmiştir. Hesaplanan güvenilirlik katsayıları olarak Cronbach Alpha değerleri kabullenici alt boyutu için 0,815; korunma için 0,899; koruma için 0,835'dir. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise 0,719'dur. Ölçek α değerinin 0,70'den yüksek olması ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu gösterir (Kayış, 2005: 96). Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Eroğlu ve diğerleri (2011) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,783 olarak verilmiştir. Ölçeğin kabullenici alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,853, korunma alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,897 ve koruma

alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,823 olarak verilmiştir.

Tablo 4 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek ve Alt Boyutları		Cronbach Alfa Katsayısı
Örgütsel Sessizlik Ölçeği		0,719
Alt boyutlar	Kabullenici	0,815
	Korunma	0,899
	Koruma	0,835

Faktör Sayısı = 3

Örgütsel sessizlik ölçeğinin örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri uygulanmış, faktörler, yükleri ve açıklanan varyans yüzdeleri Tablo 5'te verilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucu (*Ki Kare: 2359,284; sd:105; p=0.000*) anlamlı çıkmıştır ve yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %64,99 olmuştur.

Tablo 5 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Soru Sayısı	Ölçekte Yer Alan İfadeler	Faktör Yükleri	KMO	Toplam Açıklanan Varyans
KABULLENİCİ	5	Bu kurumda benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	0,662	0,841	%64,99
		Bu kurumda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	0,753		
		Bu kurumda problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	0,671		
		Bu kurumda lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	0,597		
		Bu kurumda beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	0,488		
KORUNMA	5	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri süremem ve konuşamam.	0,700		
		Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	0,700		
		Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	0,682		
		Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	0,716		
		Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	0,699		
KORUNMA	5	Bu kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	0,454		
		Bu kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	0,355		
		Bu kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	0,741		
		Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	0,777		
		Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	0,752		

Çalışmada örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayıları Tablo 6’da verilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,640, devam bağlılığı alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,769 ve normatif bağlılık alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,810 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise 0,796’dır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Eroğlu ve diğerleri (2011) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,830 olarak verilmiştir. Ölçeğin duygusal bağlılık boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,716, devam bağlılığı boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,630 ve normatif bağlılık boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,848 olarak verilmiştir.

Tablo 6 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek ve Alt Boyutları		Cronbach Alfa Katsayısı
Örgütsel Bağlılık Ölçeği		0,796
Alt boyutlar	Duygusal	0,640
	Devam	0,769
	Normatif	0,810

Faktör Sayısı = 3

Örgütsel bağlılık ölçeğinin örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri uygulanmış, faktörler, yükleri ve açıklanan varyans yüzdeleri Tablo 7’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde faktör analizi sonucunda, faktör yük değeri çok düşük olan 5 numaralı ifade olan “Bu kuruma kolayca uyum sağladığım gibi başka bir kuruma da uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum” analizden çıkarılmıştır. Bartlett küresellik testi sonucu (*Ki Kare: 1765,428; sd:120; p=0.000*) anlamlı çıkmıştır ve yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %67,13 olmuştur.

Tablo 7 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Soru Sayısı	Ölçekte Yer Alan İfadeler	Faktör Yükleri	KMO	Toplam Açıklanan Varyans
DUYGUSAL BAĞLILIK	5	Çalışma yaşamımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	0,515	0,740	%67,13
		Bu kurumun problemlerini gerçekten benim problemimmiş gibi hissedirim.	0,652		
		Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	0,644		
		Dışarıda bu kurum hakkında konuşmaktan çok hoşlanırım.	0,251		
		Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	0,346		
DEVAM BAĞLILIĞI	5	Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar vermek hayatımda çok fazla şeyi etkiler.	0,604		
		Bu kurumdan ayrılmak istesem de kısa sürede iyi bir iş bulabilmem benim için çok zor.	0,666		
		Eğer bu kuruma kendimden çok fazla fedakârlık etmiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,573		
		Şu anda işten ayrılmak para açısından yaşamımda sorunlar yaratır.	0,391		
		Kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	0,627		
NORMATİF BAĞLILIK	6	Bu kurumda kalmak için kendimi manevi yükümlülük altında hissediyorum.	0,565		
		Benim için avantajlı da olsa, bu kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	0,384		
		Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	0,650		
		Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu kurumdan şu anda ayrılmazdım.	0,668		
		Çalıştığım bu kuruma çok şey borçluyum.	0,607		
		Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,500		

3.8.3. Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikî Bulgular

Tablo 8'deki betimsel analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin ortalama 2,88'dir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarında ise en yüksek ortalama 3,00 ile duygusal bağlılık alt boyutuna ait olup, devam bağlılığı alt boyutunda ortalama 2,84, normatif bağlılık alt boyutunda ise 2,78 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin ortalama ise 2,86 olarak belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ait ortalama değerler incelendiğinde en yüksek değer 3,77 ile koruma alt boyutunda gözlenmiştir. Korunma alt boyutuna ait ortalama 2,39 ve kabullenici alt boyutuna ait ortalama 2,43 olarak belirlenmiştir.

Ölçeklerin dağılımının normal gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek için en doğru yaklaşım, alt boyutların "çarpıklık ve basıklık" değerlerini ele almak olacaktır (Seçer, 2015). George ve Mallery (2010)'ye göre çarpıklık ve basıklık değerleri +2,00 ve -2,00 arasında ise değişkenlerin normal dağılıma uyum göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin tamamının belirtilen aralıklarda olduğu, aşırı uç değerlerin olmadığı ve normal dağılım varsayımını sağladığı tespit edilmiş olup parametrik testlerin uygulanabilirliği sonucuna varılmıştır.

Tablo 8 Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Boyutlar	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	286	2,00	3,94	2,88	0,50	0,213	-0,749
Duygusal Bağlılık	286	1,67	4,17	3,00	0,60	-0,114	-0,575
Devam Bağlılığı	286	1,20	4,40	2,84	0,68	-0,120	-0,256
Normatif Bağlılık	286	1,17	5,00	2,78	0,80	0,204	-0,446
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	286	1,87	3,87	2,86	0,43	0,094	-0,607
Kabullenici	286	1,00	4,20	2,43	0,74	0,393	-0,359
Korunma	286	1,00	4,40	2,39	0,77	0,420	-0,714
Koruma	286	1,00	5,00	3,77	0,75	0,520	0,220

3.8.4. Tutum Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Araştırmada demografik ve kişisel faktörlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkisini saptamak amacıyla veriler değişkenlere göre analiz edilmiştir.

Sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyut düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi uygulanmış, sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Cinsiyete Göre Farklılıkları

	Gruplar	N	X	ss	t	sd	p																																	
Örgütsel Sessizlik	Erkek	111	2,80	0,425	-1.187	284	0,060																																	
	Kadın	175	2,90	0,427				Alt boyutlar	Kabullenici	Erkek	111	2,51	0,775	1,560	284	0,120	Kadın	175	2,37	0,709	Korunma	Erkek	111	2,23	0,681	-2,289	262,689	0,004	Kadın	175	2,49	0,811	Koruma	Erkek	111	3,67	0,812	-1,929	284	0,055
Alt boyutlar	Kabullenici	Erkek	111	2,51	0,775	1,560	284			0,120																														
		Kadın	175	2,37	0,709				Korunma		Erkek	111	2,23	0,681	-2,289	262,689	0,004	Kadın	175	2,49	0,811	Koruma	Erkek	111	3,67	0,812	-1,929	284	0,055	Kadın	175	3,84	0,700							
	Korunma	Erkek	111	2,23	0,681	-2,289	262,689			0,004																														
		Kadın	175	2,49	0,811				Koruma		Erkek	111	3,67	0,812	-1,929	284	0,055	Kadın	175	3,84	0,700																			
	Koruma	Erkek	111	3,67	0,812	-1,929	284			0,055																														
		Kadın	175	3,84	0,700																																			

Kadın çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ($X=2,90$), erkek çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinden ($X=2,80$) daha yüksek bir ortalamaya sahip olsada, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t[284]=-1,187; p>0.05$).

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının cinsiyete göre değişimini ele aldığımızda, kabullenici sessizlik düzeylerinin ($t[284]=1,560; p>0.05$) ve korumaya dayalı sessizlik düzeylerinin ($t[284]=-1,929; p>0.05$) farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Korunmaya dayalı sessizlik alt boyutunda kadın çalışanların ortalamasının ($X=2,49$), erkek çalışanlarınkinden ($X=2,23$) daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($t[262,689]=-2,289; p<0.05$).

Sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyutlarının düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi uygulanmış, sonuçlar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılıkları

	Gruplar	N	X	Ss	t	sd	p	
Örgütsel Sessizlik	Bekar	112	2,96	0,404	3,255	284	0,001	
	Evli	174	2,80	0,431				
Alt boyutlar	Kabullenici	Bekar	112	2,49	0,837	1,193	198,070	0,234
		Evli	174	2,38	0,663			
	Korunma	Bekar	112	2,50	0,674	1,976	284	0,049
		Evli	174	2,32	0,823			
Koruma	Bekar	112	3,90	0,696	2,244	284	0,026	
	Evli	174	3,69	0,773				

Bekar ve evli sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılık gösterdiğini Tablo 10’daki veriler göstermektedir. Bekar sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri ($X=2,96$), evli sağlık çalışanlarından ($X=2,80$) daha yüksektir. Medeni durumlar arası meydana gelen bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($t[284]=3,255; p<0.05$).

Örgütsel sessizliğin kabullenici altboyutunda ise bekar sağlık çalışanlarının kabullenici sessizlik algıları ($X=2,49$) evli sağlık çalışanlarından ($X=2,38$) daha yüksek olmasına rağmen, meydana gelen değişimin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($t[198,070]=1,193; p>0.05$). Korunmaya dayalı sessizlik boyutunda bekar sağlık çalışanlarının düzeylerinin ($X=2,50$), evli sağlık çalışanlarından ($X=2,32$) daha yüksek olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t[284]=1,976; p<0.05$). Örgütsel sessizliğin korumaya dayalı alt boyutunda da önceki altboyutlardaki gibi bekar sağlık çalışanlarının düzeylerinin ($X=3,90$) evli sağlık çalışanlarının düzeylerinden ($X=3,69$) yüksek olduğu görülmüştür. Medeni durumlar arasındaki korumaya dayalı örgütsel sessizlik alt boyutu düzeyleri farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($t[284]=2,244; p<0.05$).

Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyutları düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır ve sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Yaş Grubuna Göre Farklılıkları

	Yaş Grubu	N	X	Ss	F	P	Fark
Örgütsel Sessizlik	18-25 Yaş (1)	32	3,18	0,354	20,245	0,000	3<1 4<1 4<2 4<3
	26-35 Yaş (2)	62	3,02	0,445			
	36-45 Yaş (3)	97	2,87	0,430			
	46 ve üzeri (4)	95	2,65	0,313			
Kabullenici	18-25 Yaş (1)	32	2,77	0,858	6,806	0,000	4<1 4<2
	26-35 Yaş (2)	62	2,58	0,739			
	36-45 Yaş (3)	97	2,44	0,693			
	46 ve üzeri (4)	95	2,19	0,669			
Alt boyutlar Korunma	18-25 Yaş (1)	32	2,79	0,615	16,375	0,000	4<1 4<2 4<3
	26-35 Yaş (2)	62	2,64	0,866			
	36-45 Yaş (3)	97	2,48	0,747			
	46 ve üzeri (4)	95	1,99	0,599			
Koruma	18-25 Yaş (1)	32	3,98	0,491	1,411	0,240	-
	26-35 Yaş (2)	62	3,83	0,634			
	36-45 Yaş (3)	97	3,69	0,837			
	46 ve üzeri (4)	95	3,75	0,788			

En yüksek örgütsel sessizlik düzeyi ($X=3,18$) 18-25 yaş sağlık çalışanlarında belirlenmiştir. 26-35 yaş arası sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik düzeyleri ($X=3,02$) 36-45 yaş arasındakilerden ($X=2,87$) ve 46 yaş ve üzeri sağlık çalışanlarından ($X=2,65$) yüksek bulunmuştur. Örgütsel sessizlik düzeylerinin

yaş gruplarına göre varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($F=20,245$; $p<0.05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden Dunnett's T3 kullanılmıştır. 18-25 yaş arası ile 36-45 yaş ve 46 yaş ve üzeri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olup 26-35 yaş ve 36-45 yaş ile 46 yaş ve üzeri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$).

Örgütsel sessizlik alt boyutlarında ise kabullenici sessizlik ve korunmaya dayalı sessizlik ile yaş grubu değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunurken ($p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$), korunmaya dayalı alt boyutunda ise yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir ($p=0,240>0.05$). Varyansların homojen olup olmadığı Levene testi ile saptanmış olup, kabullenici sessizlik alt boyutunun homojen, korunmaya dayalı sessizliğin ise homojen olmadığı belirlenmiştir. Yaş grupları arasındaki farkları belirlemek amacıyla homojen dağılım gösteren kabullenici alt boyutuna Tukey, homojen dağılmayan korunmaya dayalı sessizlik alt boyutuna ise Dunnett's T3 post-hoc analizi yapılmıştır. Kabullenici sessizlikteki farkın nedeni 46 yaş ve üzeri sağlık çalışanlarının ($X=2,19$), ve 26-35 yaş arası ($X=2,58$) ve 18-25 yaş arası ($X=2,77$) sağlık çalışanlarının kabullenici sessizlik düzeylerinden düşük olmasıdır ($p<0.05$). Korunmaya dayalı sessizlik alt boyutundaki istatistiki farkın nedeni ise 46 yaş ve üzeri sağlık çalışanlarının ($X=1,99$), 36-45 yaş arası ($X=2,48$), 26-35 yaş arası ($X=2,64$) ve 18-25 yaş arası ($X=2,79$) sağlık kabullenici sessizlik düzeylerinden düşük olmasıdır ($p<0.05$).

Tablo 12 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılıkları

		Eğitim Durumu	N	X	Ss	F	P	Fark
Örgütsel Sessizlik		Lise (1)	49	2,88	0,407	3,995	0,008	4<1
		Önlisans (2)	82	2,85	0,408			4<2
		Lisans (3)	111	2,94	0,489			4<3
		Lisansüstü (4)	44	2,68	0,237			
Kabullenici		Lise (1)	49	2,38	0,771	2,010	0,113	-
		Önlisans (2)	82	2,56	0,601			
		Lisans (3)	111	2,42	0,855			
		Lisansüstü (4)	44	2,23	0,557			
Alt boyutlar Korunma		Lise (1)	49	2,29	0,805	3,160	0,025	4<2
		Önlisans (2)	82	2,46	0,615			4<3
		Lisans (3)	111	2,49	0,896			
		Lisansüstü (4)	44	2,11	0,579			
Koruma		Lise (1)	49	3,97	0,549	5,705	0,001	2<1
		Önlisans (2)	82	3,52	0,896			2<4
		Lisans (3)	111	3,90	0,736			
		Lisansüstü (4)	44	3,70	0,522			

Tablo 12’de araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre örgütsel sessizlik ile örgütsel sessizliğin korunmaya dayalı ve korumaya dayalı alt boyutlarında eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,008<0,05$; $p=0,025<0,05$; $p=0,001<0,05$). Fakat kabullenici sessizlik alt boyutu ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,113>0,05$). En yüksek örgütsel sessizlik düzeyi lisans mezunlarında ($X=2,94$) gözlemlenirken, onu takiben lise ($X=2,88$) ve önlisans mezunlarının ($X=2,85$) yer aldığı görülmüştür. En düşük örgütsel sessizlik düzeyinin ise lisansüstü mezunlarında ($X=2,68$) olduğu belirlenmiştir. Levene testi ile varyansların homojen olmadığı belirlenmiş, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Dunnett’s T3 post-hoc analizi yapılmıştır. Örgütsel sessizlik düzeylerinde meydana gelen istatistiksel farkın kaynağı lisansüstü mezunları ile lise, önlisans ve lisans mezunları arasındaki farktan kaynaklandığı belirlenmiştir ($p=0,008<0,05$).

Kabullenici sessizlik alt boyutunda en yüksek sessizlik düzeyi önlisans mezunlarında ($X=2,56$) görülürken onu takiben lisans ($X=2,42$) mezunlarında görülmüştür. Lise mezunlarının kabullenici sessizlik düzeylerinin ($X=2,38$) daha yüksek olduğu ve en düşük düzeyin lisansüstü mezunlarında ($X=2,23$) olduğu görülmüştür. Kabullenici sessizlik alt boyutu ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,113>0,05$).

Korunmaya dayalı sessizlik alt boyutunda en yüksek sessizlik düzeyi lisans mezunlarında ($X=2,49$), onu takiben önlisans mezunlarında ($X=2,46$) görülmüştür. Lise mezunlarının korunmaya dayalı sessizlik düzeyleri ($X=2,29$) daha düşük olup, en düşük düzey ise lisansüstü mezunlarında ($X=2,11$) görülmüştür. Levene testi ile varyansların homojen olmadığı belirlenmiş, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Dunnett's T3 post-hoc analizi yapılmıştır. Meydana gelen istatistiksel farkın lisansüstü mezunlarının korunmaya dayalı sessizlik düzeylerinin lise ve önlisans düzeyinden düşük olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir ($p=0,025<0,05$).

Korumaya dayalı sessizlik düzeylerinde en yüksek düzey lise mezunlarında ($X=3,97$) tespit edilmiştir. Lisans mezunlarının ($X=3,90$) ve lisansüstü mezunlarının ($X=3,70$) korunmaya dayalı sessizlik alt boyutu düzeylerinin düştüğü, en düşük değer ise önlisans mezunlarında ($X=3,52$) görüldüğü belirlenmiştir. Levene testi ile varyansların homojen olmadığı belirlenmiş, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Dunnett's T3 post-hoc analizi yapılmıştır. İstatistiksel farkın nedeninin önlisans mezunlarının korunmaya dayalı sessizlik düzeylerinin lise ve lisansüstü mezunlarınkinden daha düşük olması olarak belirlenmiştir ($p=0,001<0,05$).

Sağlık çalışanlarının mesleklerine göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyut düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış, sonuçlar Tablo 13'de verilmiştir. Örgütsel sessizlik ile örgütsel sessizliğin kabullenici, korunma ve koruma alt boyutlarının düzeyleri ile sağlık çalışanın mesleği arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$). İstatistiksel fark olan gruplar için Levene testi ile varyansların

homojen olmadığı belirlenmiş, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Dunnett's T3 post-hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 13 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Mesleğe Göre Farklılıkları

	Meslek	N	X	Ss	F	P	Fark
Örgütsel Sessizlik	Sağlık Teknisyeni (1)	38	2,73	0,392	6,997	0,000	1<2
	Sağlık Teknikeri (2)	34	3,00	0,330			5<2
	Ebe (3)	57	3,00	0,444			6<2
	Hemşire (4)	81	2,95	0,521			1<3
	Pratisyen Hekim (5)	35	2,67	0,244			5<3
	Uzman Hekim/ Öğr. Üyesi (6)	41	2,68	0,244			6<3
Kabullenici	Sağlık Teknisyeni (1)	38	2,41	0,520	8,830	0,000	5<1
	Sağlık Teknikeri (2)	34	2,58	0,750			5<2
	Ebe (3)	57	2,56	0,821			5<3
	Hemşire (4)	81	2,64	0,801			5<4
	Pratisyen Hekim (5)	35	1,79	0,289			6<4
	Uzman Hekim/ Öğr. Üyesi (6)	41	2,24	0,577			5<6
Alt boyutlar Korunma	Sağlık Teknisyeni (1)	38	2,39	0,615	8,250	0,000	5<1
	Sağlık Teknikeri (2)	34	2,25	0,598			5<3
	Ebe (3)	57	2,60	0,974			5<4
	Hemşire (4)	81	2,66	0,748			2<4
	Pratisyen Hekim (5)	35	1,86	0,553			5<4
	Uzman Hekim/ Öğr. Üyesi (6)	41	2,12	0,595			6<4
Koruma	Sağlık Teknisyeni (1)	38	3,38	0,819	11,625	0,000	
	Sağlık Teknikeri (2)	34	4,18	0,532			1<2
	Ebe (3)	57	3,84	0,702			4<2
	Hemşire (4)	81	3,55	0,768			1<5
	Pratisyen Hekim (5)	35	4,34	0,601			3<5
	Uzman Hekim/ Öğr. Üyesi (6)	41	3,67	0,527			4<5

Tablo 13'deki verilere göre sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik mesleklere göre farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). En yüksek örgütsel sessizlik düzeyi sağlık teknikeri ($X=3,00$) ve ebelerde ($X=3,00$) gözlemlenirken, en düşük örgütsel sessizlik düzeyi pratisyen hekimlerde ($X=2,67$) olarak belirlenmiştir. Araştırmadaki diğer meslek grupları için örgütsel sessizlik düzeyleri sırasıyla hemşireler ($X=2,95$), sağlık teknisyeni ($X=2,73$) ve uzman hekimler / öğretim üyeleri ($X=2,68$) şeklindedir. Örgütsel sessizlik düzeylerinde mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalar sağlık teknikerleri ($X=3,00$) ve ebeler ($X=3,00$) ile sağlık teknisyenleri ($X=2,73$), pratisyen hekimler ($X=2,67$) ve uzman hekimler/öğretim üyeleri ($X=2,68$) arasında, hemşireler ($X=2,95$) ile pratisyen hekimler ($X=2,67$) ve uzman hekimler/öğretim üyeleri ($X=2,68$) arasındadır ($p=0,000 < 0,05$).

Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutunda da mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklar vardır ($p=0,000 < 0,05$). En yüksek kabullenici sessizlik düzeyi hemşirelerde ($X=2,64$), en düşük ise pratisyen hekimlerde ($X=1,79$) görülmüştür. Mesleklere göre kabullenici sessizlik alt boyut düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar; sağlık teknisyenleri ($X=2,41$), sağlık teknikerleri ($X=2,58$), ebeler ($X=2,56$) ve hemşireler ($X=2,64$) ile pratisyen hekimler ($X=1,79$) arasında, hemşireler ($X=2,64$) ile uzman hekimler/öğretim üyeleri ($X=2,24$) arasında, uzman hekimler/öğretim üyeleri ($X=2,24$) ile pratisyen hekimler ($X=1,79$) arasındadır ($p=0,000 < 0,05$).

Mesleklere göre, örgütsel sessizliğin korunmaya dayalı sessizlik alt boyutunda da istatistiksel olarak anlamlı farklar görülmüştür ($p=0,000 < 0,05$). En yüksek korunmaya dayalı sessizlik düzeyi hemşirelerde ($X=2,66$), en düşük ise pratisyen hekimlerde ($X=1,86$) görülmüştür. Mesleklerin korunmaya dayalı sessizlik alt boyutu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar; sağlık teknisyenleri ($X=2,39$), sağlık teknikerleri ($X=2,25$) ve hemşireler ($X=2,66$) ile pratisyen hekimler ($X=1,86$) arasında, hemşireler ($X=2,66$) ile pratisyen hekimler ($X=1,86$) ve uzman hekimler/öğretim üyeleri ($X=2,12$) arasında, ebeler ($X=2,60$) ile uzman hekimler/öğretim üyeleri ($X=2,12$) arasındadır ($p=0,000 < 0,05$).

Örgütsel sessizliğin korunmaya dayalı alt boyutunda da mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p=0,000 < 0,05$; $p=0,000 < 0,05$).

Korumaya dayalı sessizlikte en yüksek düzey pratisyen hekimlerde ($X=4,34$), en düşük ise sağlık teknisyenlerinde ($X=3,38$) olduğu tespit edilmiştir. Mesleklerin korumaya dayalı sessizlik alt boyutu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar; sağlık teknikerleri ($X=4,18$) ile sağlık teknisyenleri ($X=3,38$) ve hemşireler ($X=3,55$) arasında, pratisyen hekimler ($X=4,34$) ile ebeler, hemşireler ($X=3,55$) uzman hekimler/öğretim üyeleri ($X=3,67$) arasındadır ($p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$).

Sağlık çalışanlarının toplam hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ait düzeylerin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır ve sonuçlar Tablo 14’de verilmiştir. Örgütsel sessizlik ile kabullenici sessizlik, korunmaya dayalı sessizlik ve korumaya dayalı sessizlik alt boyutu düzeyleri ile toplam hizmet süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0,000<0,05$; $p=0,047<0,05$; $p=0,002<0,05$; $p=0,021<0,05$). Gruplardaki istatistiksel farkı belirlemek için Levene testi ile varyansların homojen olup olmadığı belirlenmiştir. Farklılıkların hangi toplam hizmet süreleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla homojen dağılım gösteren kabullenici sessizlik ve korunmaya dayalı sessizlik alt boyutlarına Tukey, homojen dağılım göstermeyen örgütsel sessizlik düzeyi ile korumaya dayalı sessizlik alt boyutlarına ise Dunnett’s T3 post-hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 14 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Toplam Hizmet Süresine Göre Farklılıkları

	Toplam Hizmet Süresi	N	X	Ss	F	P	Fark
Örgütsel Sessizlik	1-5 Yıl (1)	51	3,11	0,387	9,985	0,000	3<1
	6-10 Yıl (2)	51	2,97	0,454			4<1
	11-15 Yıl (3)	66	2,87	0,320			5<1
	16-20 Yıl (4)	47	2,73	0,485			5<2
	21 Yıl ve üzeri (5)	71	2,69	0,386			5<3
Kabullenici	1-5 Yıl (1)	51	2,70	0,847	2,448	0,047	5<1
	6-10 Yıl (2)	51	2,46	0,686			
	11-15 Yıl (3)	66	2,37	0,776			
	16-20 Yıl (4)	47	2,33	0,627			
	21 Yıl ve üzeri (5)	71	2,32	0,686			
Alt boyutlar Korunma	1-5 Yıl (1)	51	2,60	0,727	4,323	0,002	5<1
	6-10 Yıl (2)	51	2,60	0,908			
	11-15 Yıl (3)	66	2,42	0,703			
	16-20 Yıl (4)	47	2,23	0,734			
	21 Yıl ve üzeri (5)	71	2,15	0,713			
Koruma	1-5 Yıl (1)	51	4,02	0,530	2,936	0,021	5<1
	6-10 Yıl (2)	51	3,85	0,606			
	11-15 Yıl (3)	66	3,80	0,800			
	16-20 Yıl (4)	47	3,65	0,846			
	21 Yıl ve üzeri (5)	71	3,60	0,816			

Tablo 14'deki veriler incelendiğinde örgütsel sessizlik düzeyinin toplam hizmet sürelerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0.05$). En yüksek örgütsel sessizlik düzeyi 1-5 yıl arası toplam hizmet süresi bulunanlarda ($X=3,11$) gözlemlenirken, en düşük ise 21 yıl ve üzeri ($X=2,69$) toplam hizmet süresi olanlarda gözlemlenmiştir. Toplam hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklar; 1-5 yıl ($X=3,11$) toplam hizmet süresi olanlar ile 11-15 yıl ($X=2,87$), 16-20 yıl ($X=2,73$) ve 21 yıl ve üzeri ($X=2,69$) toplam hizmet süresi olanlar arasında, 6-10 yıl ($X=2,97$) ve 11-15 yıl ($X=2,87$) toplam hizmet süresi olanlar ile 21 yıl ve üzeri ($X=2,69$) toplam hizmet süresi olanlar arasındadır ($p=0.000<0.05$).

Kabullenici sessizlik alt boyutu da toplam hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir ($p=0,047<0.05$). Kabullenici sessizlik alt boyutunda en yüksek düzey toplam hizmet süresi 1-5 yıl ($X=2,70$) arası olan sağlık çalışanlarında belirlenirken, en düşük düzey ise 21 yıl ve üzeri ($X=2,32$) toplam hizmet süresi olan sağlık çalışanlarında belirlenmiştir. Toplam hizmet süresi 1-5 yıl arası ($X=2,70$) ile toplam

hizmet süresi 21 yıl ve üzeri ($X=2,32$) olanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu belirlenmiştir ($p=0,000<0,05$).

Korunmaya dayalı sessizlik alt boyutunda da toplam hizmet sürelerine göre farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($p=0,002<0,05$). İstatistiksel olarak anlamlı farklılık en yüksek korunmaya dayalı sessizlik düzeyi gösteren 1-5 yıl ($X=2,60$) ve 6-10 yıl arası ($X=2,60$) toplam hizmet süresi olanlar ile en düşük korunmaya dayalı sessizlik düzeyi gösteren 21 yıl ve üzeri ($X=2,15$) toplam hizmet süresi olanlar arasında gerçekleşmiştir.

Örgütsel sessizliğin korunmaya dayalı alt boyutunda da toplam hizmet sürelerine göre farklılıklar görülmüştür ($p=0,021<0,05$). İstatistiksel olarak anlamlı farklılık en yüksek korunmaya dayalı sessizlik düzeyi gösteren 1-5 yıl ($X=4,02$) toplam hizmet süresi olanlar ile en düşük korunmaya dayalı sessizlik düzeyi gösteren 21 yıl ve üzeri ($X=3,60$) toplam hizmet süresi olanlar arasında gerçekleşmiştir.

Sağlık çalışanlarının mevcut kurumlarındaki hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyut düzeyleri Tablo 15’de verilmiştir. Örgütsel sessizlik düzeylerinin ve alt boyutlarının anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, korunmaya dayalı sessizlik ve korunmaya dayalı sessizlik düzeyleri ile mevcut kurumdaki hizmet süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0,000<0,05$; $p=0,021<0,05$; $p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$). Gruplardaki istatistiksel farkı belirlemek için Levene testi ile varyansların homojen dağılmadığı belirlenmiştir. Kurumlardaki mevcut hizmet süreleri ile örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının düzeyleri arasındaki istatistiksel farkları belirlemek amacıyla Dunnett’s T3 post-hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 15 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılıkları

	Toplam Hizmet Süresi	N	X	Ss	F	P	Fark
Örgütsel Sessizlik	1-5 Yıl (1)	135	2,97	0,428	15,413	0,000	3<1
	6-10 Yıl (2)	69	2,94	0,370			4<1
	11-15 Yıl (3)	50	2,66	0,377			3<2
	16-20 Yıl (4)	20	2,35	0,295			4<2
	21 Yıl ve üzeri (5)	12	2,84	0,185			4<3
Kabullenici	1-5 Yıl (1)	135	2,51	0,775	2,940	0,021	3<1
	6-10 Yıl (2)	69	2,48	0,744			
	11-15 Yıl (3)	50	2,11	0,645			
	16-20 Yıl (4)	20	2,41	0,552			
	21 Yıl ve üzeri (5)	12	2,55	0,627			
Alt boyutlar Korunma	1-5 Yıl (1)	135	2,53	0,808	5,300	0,000	3<1
	6-10 Yıl (2)	69	2,46	0,826			4<1
	11-15 Yıl (3)	50	2,09	0,559			3<2
	16-20 Yıl (4)	20	1,92	0,470			4<2
	21 Yıl ve üzeri (5)	12	2,37	0,649			
Koruma	1-5 Yıl (1)	135	3,88	0,603	13,029	0,000	4<1
	6-10 Yıl (2)	69	3,90	0,696			4<2
	11-15 Yıl (3)	50	3,78	0,924			4<3
	16-20 Yıl (4)	20	2,72	0,727			4<5
	21 Yıl ve üzeri (5)	12	3,62	0,346			

Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin mevcut kurumlarındaki hizmet sürelerine göre farklılık gösterdiği Tablo 15’de görülmektedir ($p<0.05$). En yüksek örgütsel sessizlik düzeyi kurumlarında 1-5 yıl arası ($X=2,97$) hizmet süresi bulunanlarda gözlemlenirken, en düşük ise mevcut kurumlarındaki hizmet süresi 16-20 yıl arası ($X=2,35$) olanlarda görülmüştür. Mevcut kurumlarındaki hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerindeki istatistiksel olarak anlamlı farklılığın nedeni; 1-5 yıl ($X=2,97$) ile 11-15 yıl ($X=2,66$) ve 16-20 yıl ($X=2,35$) hizmet süresi olanlar arasında, mevcut kurumlarında 6-10 yıl ($X=2,9$) hizmet süresi olanlar ile 11-15 yıl arası ($X=2,66$) ve 16-20 yıl arası ($X=2,35$) hizmet süresi olanlar arasında, mevcut kurumlarında hizmet süresi 11-15 yıl arası ($X=2,66$) ve 21 yıl ve üzeri olanlar ($X=2,84$) ile 16-20 yıl arası ($X=2,35$) olanlar arasındaki farktır ($p=0.000<0.05$).

Kabullenici sessizlik alt boyutu da sağlık çalışanlarının mevcut kurumlarındaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir ($p=0,021<0.05$).

Kabullenici sessizlik alt boyutunda en yüksek düzey mevcut kurumlarında hizmet süresi 21 yıl ve üzeri ($X=2,55$) olan sağlık çalışanlarında belirlenirken, en düşük kabullenici sessizlik düzeyi 11-15 yıl arası ($X=2,11$) hizmet süresi olan sağlık çalışanlarında belirlenmiştir. Gruplar arasındaki istatistiksel fark mevcut kurumlarındaki 1-5 yıl arası (2,48) ve 6-10 yıl arası ($X=2,51$) olanlar ile toplam hizmet süresi 11-15 yıl arası ($X=2,11$) olanlar arasında belirlenmiştir ($p=0,021<0,05$).

Örgütsel sessizliğin korunmaya dayalı alt boyutunda da toplam hizmet sürelerine göre farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($p=0,000<0,05$). İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar en yüksek korunmaya dayalı sessizlik düzeyi gösteren 1-5 yıl arası ($X=2,53$) ve 6-10 yıl arası ($X=2,46$) ile mevcut kurumlarında hizmet süresi 11-15 yıl arası ($X=2,09$) ve 16-20 yıl arası ($X=1,92$) olanlar arasında gerçekleşmiştir ($p=0,000<0,05$).

Korumaya dayalı örgütsel sessizlik alt boyutu da toplam hizmet sürelerine göre farklılıklar göstermiştir ($p=0,000<0,05$). En yüksek korunmaya dayalı sessizlik düzeyi mevcut kurumlarındaki hizmet süresi 6-10 yıl arası ($X=3,90$) olan sağlık çalışanlarında görülürken, en düşük düzey mevcut kurumlarındaki çalışma süresi 16-20 yıl arası ($X=2,72$) olan sağlık çalışanlarında görülmüştür. Mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar; 1-5 yıl ($X=3,88$), 6-10 yıl ($X=3,90$), 11-15 yıl ($X=3,78$) ve 21 yıl ve üzeri ($X=3,62$) ile 16-20 yıl arası ($X=2,72$) olanlar arasında gerçekleşmiştir ($p=0,000<0,05$).

Sağlık çalışanlarının görev yaptığı kuruma göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi uygulanmış, sonuçlar Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16 Örgütsel Sessizlik ve Altboyutlarının Çalışılan Kurum Türüne Göre Farklılıkları

Değişkenler	Gruplar	N	X	ss	t	sd	p	
Örgütsel Sessizlik	Hastane	184	2,90	0,429	1,872	284	0,062	
	Aile Sağlığı Merkezi	102	2,80	0,421				
Alt boyutlar	Kabullenici	Hastane	184	2,54	0,738	3,681	284	0,000
		Aile Sağlığı Merkezi	102	2,22	0,690			
	Korunma	Hastane	184	2,46	0,742	2,023	284	0,044
		Aile Sağlığı Merkezi	102	2,26	0,813			
	Koruma	Hastane	184	3,69	0,708	-2,446	284	0,015
		Aile Sağlığı Merkezi	102	3,92	0,801			

Tablo 16'daki veriler hastanede çalışanlar ($X=2,90$) ile aile sağlığı merkezinde çalışanların ($X=2,80$) örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($t[284]=1,872; p>0.05$).

Kabullenici sessizlik düzeyi hastane çalışanlarında ($X=2,54$) aile sağlığı merkezinde çalışanlara göre ($X=2,22$) daha yüksek olup, aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t[284]=3,681; p<0.05$). Benzer şekilde korunmaya dayalı sessizlikte de hastane çalışanlarının ($X=2,46$) aile sağlığı merkezi çalışanlarından ($X=2,26$) daha yüksek olduğu ve kurumlar arasındaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($t[284]=2,023; p<0.05$). Korumaya dayalı sessizlik alt boyutunda ise hastane çalışanlarının ($X=3,69$) aile sağlığı merkezi çalışanlarından ($X=3,92$) daha düşük olduğu ve bu aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($t[284]=-2,446; p<0.05$).

Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi uygulanmış, sonuçlar Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Cinsiyete Göre Farklılıkları

	Gruplar	N	X	ss	t	sd	p																																	
Örgütsel Bağlılık	Erkek	111	2,95	0,491	2,052	284	0,041																																	
	Kadın	175	2,83	0,504				Alt boyutlar	Duygusal	Erkek	111	2,99	0,655	-0,148	284	0,882	Kadın	175	3,00	0,560	Devam	Erkek	111	2,95	0,638	2,182	284	0,030	Kadın	175	2,77	0,696	Normatif	Erkek	111	2,91	0,845	2,223	284	0,027
Alt boyutlar	Duygusal	Erkek	111	2,99	0,655	-0,148	284			0,882																														
		Kadın	175	3,00	0,560				Devam		Erkek	111	2,95	0,638	2,182	284	0,030	Kadın	175	2,77	0,696	Normatif	Erkek	111	2,91	0,845	2,223	284	0,027	Kadın	175	2,70	0,761							
	Devam	Erkek	111	2,95	0,638	2,182	284			0,030																														
		Kadın	175	2,77	0,696				Normatif		Erkek	111	2,91	0,845	2,223	284	0,027	Kadın	175	2,70	0,761																			
	Normatif	Erkek	111	2,91	0,845	2,223	284			0,027																														
		Kadın	175	2,70	0,761																																			

Tablo 17'deki veriler incelendiğinde sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t[284]=2,052$; $p<0.05$). Erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ($X=2,95$), kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinden ($X=2,83$) daha yüksektir.

Verileri örgütsel bağlılığın alt boyutları düzeyinde ele aldığımızda, duygusal bağlılık alt boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediği ($t[284]=-0,148$; $p>0.05$) görülmektedir. Devam bağlılığı alt boyutunda erkek çalışanların ortalamasının ($X=2,95$), kadın çalışanlarınkinden ($X=2,77$) daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($t[284]=2,182$; $p<0.05$). Sağlık çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin de cinsiyete göre farklılık gösterdiği, erkek çalışanların ortalamasının ($X=2,91$), kadın çalışanlara göre ($X=2,70$) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir ($t[284]=2,223$; $p<0.05$).

Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi uygulanmış, sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılıkları

	Gruplar	N	X	Ss	t	sd	p																																	
Örgütsel Bağlılık	Bekar	112	2,77	0,404	-3,034	278,549	0,003																																	
	Evli	174	2,94	0,547				Alt boyutlar	Duygusal	Bekar	112	2,85	0,608	-3,455	284	0,001	Evli	174	3,10	0,572	Devam	Bekar	112	2,83	0,626	-0,276	257,931	0,783	Evli	174	2,85	0,712	Normatif	Bekar	112	2,65	0,761	-2,296	284	0,022
Alt boyutlar	Duygusal	Bekar	112	2,85	0,608	-3,455	284			0,001																														
		Evli	174	3,10	0,572				Devam		Bekar	112	2,83	0,626	-0,276	257,931	0,783	Evli	174	2,85	0,712	Normatif	Bekar	112	2,65	0,761	-2,296	284	0,022	Evli	174	2,87	0,815							
	Devam	Bekar	112	2,83	0,626	-0,276	257,931			0,783																														
		Evli	174	2,85	0,712				Normatif		Bekar	112	2,65	0,761	-2,296	284	0,022	Evli	174	2,87	0,815																			
	Normatif	Bekar	112	2,65	0,761	-2,296	284			0,022																														
		Evli	174	2,87	0,815																																			

Tablo 18'deki veriler bekar ve evli sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın da istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($t[278,549]=-3,034$; $p<0.05$). Evli sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ($X=2,94$), bekar sağlık çalışanlarından ($X=2,77$) daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin alt boyutlarını ele aldığımızda, duygusal bağlılık alt boyutuna ait ortalamalarda evlilerin ($X=3,10$) bekarlardan ($X=2,85$) daha yüksek olduğu ($t[284]=-3,455$; $p<0.05$) belirlenmiştir. Devam alt boyutunun ortalamalarında ise medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t[257,931]=-0,276$; $p>0.05$). Örgütsel bağlılığın normatif alt boyutu ortalamalarında ise yine evlilerin ($X=2,87$) bekarlardan ($X=2,65$) daha yüksek olduğu görülmüştür ($t[284]=-2,296$; $p<0.05$).

Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyut düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır ve sonuçlar Tablo 19'da verilmiştir. Varyansların homojen olup olmadığı Levene testi ile saptanmış olup, duygusal bağlılık alt boyutunun homojen, devam ve normatif bağlılığın ise homojen olmadığı belirlenmiştir. Yaş grupları arasındaki farkları belirlemek amacıyla homojen dağılım gösteren alt boyutlara Tukey, homojen dağılmayan alt boyutlara ise Dunnett's T3 post-hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 19 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Yaş Grubuna Göre Farklılıkları

	Yaş Grubu	N	X	Ss	F	P	Fark
Örgütsel Bağlılık	18-25 Yaş (1)	32	2,50	0,243			
	26-35 Yaş (2)	62	2,61	0,354	23,912	0,000	1<2
	36-45 Yaş (3)	97	2,95	0,515			1<3
	46 ve üzeri (4)	95	3,11	0,488			1<4
							2<4
Duygusal	18-25 Yaş (1)	32	2,53	0,581			
	26-35 Yaş (2)	62	2,80	0,549	15,302	0,000	1<3
	36-45 Yaş (3)	97	3,09	0,586			2<3
	46 ve üzeri (4)	95	3,20	0,524			1<4
							2<4
Alt boyutlar Devam	18-25 Yaş (1)	32	2,79	0,313			
	26-35 Yaş (2)	62	2,63	0,577	5,056	0,002	1<4
	36-45 Yaş (3)	97	2,79	0,768			3<4
	46 ve üzeri (4)	95	3,04	0,691			
Normatif	18-25 Yaş (1)	32	2,23	0,467			
	26-35 Yaş (2)	62	2,40	0,649	17,867	0,000	1<3
	36-45 Yaş (3)	97	2,93	0,823			2<3
	46 ve üzeri (4)	95	3,07	0,772			1<4
							2<4

Tablo 19'a göre en yüksek örgütsel bağlılık düzeyi ($X=3,11$) 46 ve üzeri yaşa sahip olan sağlık çalışanlarında belirlenmiştir. 36-45 yaş arası sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık düzeyleri $X=2,95$, 26-35 yaş arasında bu değer $X=2,61$ ve onu takiben 18-25 yaş aralığında $X=2,50$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş gruplarına göre varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($F=23,912$; $p<0.05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden Dunnett's T3 kullanılmıştır. 18-25 yaş arası ile 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46 ve üzeri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olup, 46

yaş ve üzeri ile de 26-35 yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$).

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarını ele aldığımızda duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri ile yaş grubu değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0,000<0,05$; $p=0,002<0,05$; $p=0,000<0,05$). Duygusal bağlılık alt boyutu için yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar; 36-45 yaş arası ($X=3,09$) ve 46 yaş ve üzeri ($X=3,20$) ile 18-25 yaş arası ($X=2,53$) ve 26-35 yaş arası ($X=3,80$) olanlar arasında gerçekleşmiştir ($p=0.000<0.05$). Devam bağlılığı alt boyutu için yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar; 46 yaş ve üzeri ($X=3,04$) ile 18-25 yaş arası ($X=2,79$) ve 36-45 yaş arası ($X=2,79$) olanlar arasında gerçekleşmiştir ($p=0.000<0.05$). Normatif bağlılık alt boyutu için ise yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar; 36-45 yaş arası ($X=2,93$) ve 46 yaş ve üzeri ($X=3,07$) ile 18-25 yaş arası ($X=2,23$) ve 26-35 yaş arası ($X=2,40$) olanlar arasında gerçekleşmiştir ($p=0.002<0.05$).

Tablo 20 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılıkları

	Eğitim Durumu	N	X	Ss	F	P	Fark
Örgütsel Bağlılık	Lise (1)	49	2,64	0,404	10,563	0,000	1<4 3<4
	Önlisans (2)	82	2,96	0,525			
	Lisans (3)	111	2,81	0,522			
	Lisansüstü (4)	44	3,16	0,323			
Duygusal	Lise (1)	49	2,79	0,383	5,650	0,001	1<4 3<4
	Önlisans (2)	82	3,08	0,583			
	Lisans (3)	111	2,94	0,692			
	Lisansüstü (4)	44	3,24	0,454			
Devam	Lise (1)	49	2,71	0,810	0,940	0,422	-
	Önlisans (2)	82	2,90	0,718			
	Lisans (3)	111	2,83	0,624			
	Lisansüstü (4)	44	2,89	0,570			
Normatif	Lise (1)	49	2,44	0,589	11,528	0,000	1<2 1<4 2<4 3<4
	Önlisans (2)	82	2,88	0,927			
	Lisans (3)	111	2,66	0,751			
	Lisansüstü (4)	44	3,30	0,576			

Tablo 20’de araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000<0,05$; $p=0,001<0,05$; $p=0,000<0,05$). Fakat devam bağlılığı ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,422>0,05$). En yüksek örgütsel bağlılık düzeyi lisansüstü mezunlarında ($X=3,16$) gözlemlenirken, onu takiben önlisans mezunlarının ($X=2,96$) yer aldığı görülmüştür. Lisans mezunlarının bağlılık düzeyinin ($X=2,81$) daha düşük olduğu ve en düşük bağlılık düzeyinin lise mezunlarında olduğu ($X=2,64$) belirlenmiştir. Levene testi ile varyansların homojen olmadığı belirlenmiş, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Dunnett’s T3 post-hoc analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeylerinde meydana gelen istatistiksel farkın kaynağı lisansüstü mezunları ile lisans ve lise mezunları arasındaki farktan kaynaklandığı belirlenmiştir ($p<0.05$).

Duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek bağlılık düzeyi lisansüstü mezunlarında ($X=3,24$) görülürken onu takiben önlisans ($X=3,08$) mezunlarında görülmüştür. Lisans mezunlarının duygusal bağlılık düzeylerinin ($X=2,94$) daha düşük olduğu ve en düşük düzeyin lise mezunlarında ($X=2,79$) olduğu görülmüştür. Levene testi ile varyansların homojen olmadığı belirlenmiş, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Dunnett’s T3 post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumlarına göre gruplar arasındaki istatistiksel farkın kaynağının lisansüstü mezunları ile lise ve lisans mezunları arasındaki farktan kaynaklandığı belirlenmiştir ($p<0.05$).

En yüksek devam bağlılığı düzeyi ($X=2,90$) önlisans mezunlarında ve lisansüstü mezunlarında ($X=2,89$) görülmüştür. Lisans mezunlarının devam bağlılığı düzeyleri ($X=2,83$) ve lise mezunlarının devam bağlılığı düzeyleri ($X=2,71$) daha düşük bulunmuştur. Ancak devam bağlılığı alt boyutunda gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan önemli olmadığı ($p=0,422>0.05$) anlaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark gözlemlenmemiştir.

Normatif bağıllık düzeylerinde en yüksek düzey lisansüstü mezunlarında ($X=3,30$), onu takiben önlisans mezunlarında ($X=2,88$) gözlemlenmiştir. Lisans mezunu ($X=2,66$) ve lise mezunlarında ($X=2,44$) normatif bağıllık düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir. Levene testi ile varyansların homojen olmadığı belirlenmiş, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Dunnett's T3 post-hoc analizi yapılmıştır. İstatistiksel farkın nedeninin önlisans ve lise mezunları arasındaki fark ile, lisansüstü mezunları ile lisans, önlisans ve lise mezunları arasındaki farktan kaynaklandığı belirlenmiştir ($p=0,000<0,05$).

Sağlık çalışanlarının mesleklerine göre örgütsel bağıllık ve örgütsel bağıllık alt boyut düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır ve sonuçlar Tablo 21'de verilmiştir. Örgütsel bağıllık, duygusal bağıllık ve normatif bağıllık düzeyleri ile meslek arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$). Fakat devam bağıllığı ile meslek arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,824>0,05$). İstatistiksel fark olan gruplar için Levene testi ile varyansların homojen olmadığı belirlenmiş, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Dunnett's T3 post-hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 21 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Mesleğe Göre Farklılıkları

	Meslek	N	X	Ss	F	P	Fark
Örgütsel Bağlılık	Sağlık Teknisyeni (1)	38	2,86	0,590	7,309	0,000	
	Sağlık Teknikeri (2)	34	2,74	0,281			2<5 3<5
	Ebe (3)	57	2,64	0,476			2<6
	Hemşire (4)	81	2,89	0,596			3<6
	Pratisyen Hekim (5)	35	3,04	0,290			4<6
	Uzman Hekim/ Öğr. Üyesi (6)	41	3,17	0,322			
Duygusal	Sağlık Teknisyeni (1)	38	3,11	0,523	6,558	0,000	
	Sağlık Teknikeri (2)	34	2,80	0,505			2<5 3<5
	Ebe (3)	57	2,81	0,546			2<6
	Hemşire (4)	81	2,91	0,670			3<6
	Pratisyen Hekim (5)	35	3,30	0,586			4<6
	Uzman Hekim/ Öğr. Üyesi (6)	41	3,27	0,456			
Alt boyutlar Devam	Sağlık Teknisyeni (1)	38	2,86	0,468	0,436	0,824	
	Sağlık Teknikeri (2)	34	2,92	0,727			
	Ebe (3)	57	2,73	0,784			-
	Hemşire (4)	81	2,83	0,775			
	Pratisyen Hekim (5)	35	2,87	0,504			
	Uzman Hekim/ Öğr. Üyesi (6)	41	2,88	0,588			
Normatif	Sağlık Teknisyeni (1)	38	2,61	1,022	9,137	0,000	3<4
	Sağlık Teknikeri (2)	34	2,52	0,532			2<5 3<5
	Ebe (3)	57	2,40	0,743			1<6
	Hemşire (4)	81	2,91	0,838			2<6
	Pratisyen Hekim (5)	35	2,92	0,504			3<6 4<6
	Uzman Hekim/ Öğr. Üyesi (6)	41	3,32	0,577			5<6

Tablo 21'deki veriler incelendiğinde örgütsel bağlılık düzeyi mesleklere göre farklılık göstermektedir ($p<0.05$). En yüksek örgütsel bağlılık düzeyi uzman hekim / öğretim üyesi ($X=3,17$) grubunda gözlemlenirken, pratisyen hekimlerde örgütsel bağlılık düzeyi ($X=3,04$) kısmen daha düşük olarak bulunmuştur. Araştırmadaki meslek grupları için bağlılık düzeyleri sırasıyla hemşireler ($X=2,89$), sağlık teknisyeni ($X=2,86$), sağlık teknikeri ($X=2,74$) ve ebeler ($X=2,64$) şeklindedir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin mesleklere göre farklılaşmasının nedeni pratisyen

hekim, sağlık teknikeri ve ebe arasındaki fark ve uzman hekim / öğretim üyesi ile sağlık teknikeri, ebe ve hemşire arasındaki farktan kaynaklanmaktadır ($p=0,000<0,05$).

Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutunda mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($p=0,824>0,05$). Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları ise mesleğe göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir ($p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$). Duygusal bağlılık alt boyutunda istatistiksel farklılıkların nedeni pratisyen hekimler ile sağlık teknikeri ve ebeler arasındaki ve uzman hekimler/öğretim üyeleri ile sağlık teknikerleri, ebeler ve hemşireler arasındaki farklılıktır. Normatif bağlılık alt boyutunda ise istatistiksel farklılık hemşireler ile ebeler arasındaki, pratisyen hekimler ile sağlık teknikeri ve ebeler arasındaki, uzman hekim/öğretim üyeleri ile sağlık teknisyenleri, sağlık teknikerleri, ebeler, hemşireler ve pratisyen hekimler arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Sağlık çalışanlarının toplam hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyut düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır ve sonuçlar Tablo 22’de verilmiştir. Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ile toplam hizmet süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar görülürken ($p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$), devam bağlılığı ile toplam hizmet süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemiştir ($p=0,29>0,05$). Gruplardaki istatistiksel farkı belirlemek için Levene testi ile varyansların homojen olmadığı belirlenmiş, farklılıkların hangi hizmet süreleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla Dunnett’s T3 post-hoc analizleri yapılmıştır.

Tablo 22 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Toplam Hizmet Süresine Göre Farklılıkları

	Toplam Hizmet Süresi	N	X	Ss	F	P	Fark	
Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl (1)	51	2,54	0,268	19,139	0,000	1<3	
	6-10 Yıl (2)	51	2,65	0,379			2<3	
	11-15 Yıl (3)	66	2,87	0,444			1<4	
	16-20 Yıl (4)	47	3,11	0,593			2<4	
	21 Yıl ve üzeri (5)	71	3,13	0,489			1<5	
Duygusal	1-5 Yıl (1)	51	2,61	0,526	15,353	0,000	2<5	
	6-10 Yıl (2)	51	2,76	0,567			1<3	
	11-15 Yıl (3)	66	3,06	0,584			1<4	
	16-20 Yıl (4)	47	3,33	0,605			2<4	
	21 Yıl ve üzeri (5)	71	3,18	0,458			1<5	
Alt boyutlar	Devam	1-5 Yıl (1)	51	2,74	0,422	2,747	0,29	-
		6-10 Yıl (2)	51	2,72	0,659			
		11-15 Yıl (3)	66	2,73	0,506			
		16-20 Yıl (4)	47	2,95	0,982			
		21 Yıl ve üzeri (5)	71	3,02	0,707			
Normatif	1-5 Yıl (1)	51	2,31	0,519	13,479	0,000	1<3	
	6-10 Yıl (2)	51	2,48	0,684			1<4	
	11-15 Yıl (3)	66	2,80	0,830			2<4	
	16-20 Yıl (4)	47	3,03	0,713			1<5	
	21 Yıl ve üzeri (5)	71	3,16	0,829			2<5	

Tablo 22'deki veriler örgütsel bağlılık düzeyi toplam hizmet sürelerine göre farklılık olduğunu göstermektedir ($p<0.05$). En yüksek örgütsel bağlılık düzeyi 21 yıl ve üzeri toplam hizmet süresi bulunanlarda ($X=3,13$) gözlemlenirken, onu takiben 16-20 yıl arası toplam hizmet süresi olanlar ($X=3,11$) gelmektedir. Toplam hizmet süresine göre örgütsel bağlılık düzeyleri sırasıyla 11-15 yıl ($X=2,87$), 6-10 yıl ($X=2,65$) ve 1-5 yıl ($X=2,54$) şeklindedir. Toplam hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklar 11-15 yıl toplam hizmet süresi olanlar ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl toplam hizmet süresi olanlar arasında, 16-20 yıl toplam hizmet süresi olanlar ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl toplam hizmet süresi olanlarda, 21 yıl ve üzeri toplam hizmet süresi olanlar ile 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl toplam hizmet süresi olanlar arasındadır ($p=0.000<0.05$).

Duygusal bağlılık alt boyutu toplam hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek bağlılık düzeyi

toplam hizmet süresi 16-20 yıl ($X=3,33$) arası olan sağlık çalışanlarında belirlenirken, en düşük duygusal bağlılık düzeyi 1-5 yıl arası ($X=2,61$) toplam hizmet süresi olan sağlık çalışanlarında belirlenmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı farklar 11-15 yıl arası ($X=3,06$) ile 1-5 yıl arası ($X=2,61$) toplam hizmet süresi olanlar arasında, 16-20 yıl arası ($X=3,33$) ile 1-5 yıl ($X=2,61$) ve 6-10 yıl ($X=2,76$) toplam hizmet süresi olanlar arasında, 21 yıl ve üzeri toplam hizmet süresi olanlar ile 1-5 yıl ($X=2,61$) ve 6-10 yıl ($X=2,76$) arasındadır ($p=0,000<0,05$).

Devam bağlılığı alt boyutunda ise sağlık çalışanlarının toplam hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($p=0,29>0,05$).

Normatif bağlılık alt boyutunda en yüksek düzey toplam hizmet süresi 21 yıl ve üzerinde ($X=3,16$) olduğu, en düşük düzeyin ise 1-5 yıl arası ($X=2,31$) olanlarda görülmüştür. Normatif bağlılık alt boyutunda istatistiksel farklılık toplam hizmet süresi 11-15 yıl olanlar ($X=2,80$) ile 1-5 yıl arası ($X=2,31$) olanlar arasında, 16-20 yıl olanlar ($X=3,03$) ile 1-5 yıl arası ($X=2,31$) ve 6-10 yıl arası ($X=2,48$) olanlar arasında, 21 yıl ve üzeri olanlar ($X=3,16$) ile 1-5 yıl arası ($X=2,31$) ve 6-10 yıl arası ($X=2,48$) olanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 23'de sağlık çalışanlarının mevcut kurumlarındaki hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyut düzeyleri verilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri ile toplam hizmet süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$; $p=0,000<0,05$). Gruplardaki istatistiksel farkı belirlemek için Levene testi ile varyansların homojen olup olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı için varyansların homojen dağıldığı, normatif bağlılık alt boyutunun ise homojen dağılmadığı belirlenmiştir. Kurumlardaki mevcut hizmet süreleri ile bağlılık düzeyleri arasındaki istatistiksel farkları belirlemek amacıyla homojen dağılım gösterenlere Tukey, homojen dağılım göstermeyenlere ise Dunnett's T3 post-hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 23 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılıkları

	Toplam Hizmet Süresi	N	X	Ss	F	P	Fark
Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl (1)	135	2,73	0,456	24,273	0,000	
	6-10 Yıl (2)	69	2,68	0,406			1<3
	11-15 Yıl (3)	50	3,22	0,407			2<3
	16-20 Yıl (4)	20	3,31	0,538			1<4
	21 Yıl ve üzeri (5)	12	3,40	0,277			2<4
Duygusal	1-5 Yıl (1)	135	2,89	0,628	7,959	0,000	
	6-10 Yıl (2)	69	2,88	0,515			1<3
	11-15 Yıl (3)	50	3,32	0,508			2<3
	16-20 Yıl (4)	20	3,08	0,576			1<5
	21 Yıl ve üzeri (5)	12	3,47	0,388			2<5
Alt boyutlar Devam	1-5 Yıl (1)	135	2,72	0,608	11,909	0,000	
	6-10 Yıl (2)	69	2,61	0,717			1<3
	11-15 Yıl (3)	50	3,12	0,605			2<3
	16-20 Yıl (4)	20	3,47	0,570			1<4
	21 Yıl ve üzeri (5)	12	3,22	0,594			2<4
Normatif	1-5 Yıl (1)	135	2,59	0,766	15,307	0,000	
	6-10 Yıl (2)	69	2,55	0,691			1<3
	11-15 Yıl (3)	50	3,22	0,565			2<3
	16-20 Yıl (4)	20	3,43	1,046			1<4
	21 Yıl ve üzeri (5)	12	3,49	0,468			2<4

Tablo 23'deki verilere göre örgütsel bağlılık düzeyi, kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). En yüksek örgütsel bağlılık düzeyi kurumdaki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olanlarda ($X=3,40$) gözlemlenirken, en düşük ise 6-10 yıl arası ($X=2,68$) olanlarda gözlenmiştir. Gruplar arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklar kurumdaki hizmet süresi 11-15 yıl olanlar ($X=3,22$), 16-20 yıl ($X=3,31$) ve 21 yıl ve üzeri ($X=3,40$) ile 1-5 yıl ($X=2,73$) ve 6-10 yıl ($X=2,68$) olanlar arasında görülmüştür ($p=0,000<0,05$).

Duygusal bağlılık alt boyutunda bağlılık düzeyleri kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). En yüksek düzey kurumdaki hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olanlarda ($X=3,47$), en düşük düzey ise kurumdaki hizmet süresi 6-10 yıl arası olanlarda ($X=2,88$) görülmüştür. Gruplar

arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklar kurumdaki hizmet süresi 11-15 yıl olanlar ($X=3,32$) ve 21 yıl ve üzeri ($X=3,47$) ile 1-5 yıl ($X=2,89$) ve 6-10 yıl ($X=2,88$) olanlar arasındadır ($p=0.000<0.05$).

Devam bağlılığı alt boyutunda bağlılık düzeyleri kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir ($p=0,000<0.05$). En yüksek devam bağlılığı düzeyi kurumda 16-20 yıl arası ($X=3,47$) hizmet süresi olan sağlık çalışanlarında gözlemlenirken, en düşük devam bağlılığı düzeyi kurumda 6-10 yıl arası ($X=2,61$) hizmet süresi olanlarda görülmüştür. Gruplar arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklar kurumdaki hizmet süresi 11-15 yıl olanlar ($X=3,12$) ve 21 yıl ve üzeri ($X=3,22$) ile 1-5 yıl ($X=2,72$) ve 6-10 yıl ($X=2,61$) olanlar arasındadır ($p=0.000<0.05$).

Normatif bağlılık alt boyutunda da bağlılık düzeyleri mevcut kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir ($p=0,000<0.05$). En yüksek normatif bağlılık değeri kurumdaki hizmet süresi 21 ve yıl ve üzeri olanlarda ($X=3,49$), en düşük ise 6-10 yıl olanlarda ($X=2,55$) belirlenmiştir. Gruplar arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklar mevcut kurumlarındaki hizmet süresi 11-15 yıl olanlar ($X=3,22$), 16-20 yıl ($X=3,43$) ve 21 yıl ve üzeri ($X=3,49$) ile 1-5 yıl ($X=2,59$) ve 6-10 yıl ($X=2,55$) olanlar arasında görülmüştür ($p=0.000<0.05$).

Çalışılan kuruma göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi uygulanmış, sonuçlar Tablo 24'da verilmiştir.

Tablo 24 Örgütsel Bağlılık ve Altboyutlarının Çalışılan Kurum Türüne Göre Farklılıkları

Değişkenler	Gruplar	N	X	ss	t	sd	p
Örgütsel Bağlılık	Hastane	184	2,84	0,501	-1,443	284	0,150
	Aile Sağlığı Merkezi	102	2,93	0,501			
Duygusal	Hastane	184	2,94	0,598	-2,452	284	0,015
	Aile Sağlığı Merkezi	102	3,12	0,581			
Alt boyutlar	Hastane	184	2,82	0,621	-0,696	174,054	0,487
	Devam	Aile Sağlığı Merkezi	102	2,88			
Normatif	Hastane	184	2,78	0,837	-0,231	233,143	0,817
	Aile Sağlığı Merkezi	102	2,80	0,731			

Tablo 24'deki veriler hastanede çalışanlar ($X=2,84$) ile aile sağlığı merkezinde çalışanlar arasında ($X=2,93$) meydana gelen örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir ($t[284]=-1,443$; $p>0.05$).

Örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal bağlılık alt boyutunda sağlık çalışanlarının kurumlarına göre anlamlı farklılık olduğu belirlenirken ($t[284]=-2,452$; $p<0.05$), devam ($t[174,054]=-0,696$; $p>0.05$) ve normatif ($t[233,143]=-0,231$; $p>0.05$) alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

3.8.5. Hipotez Testleri

3.8.5.1. İlişki Analizleri İle İlgili Bulgular

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiler, parametrik test yöntemlerinden Pearson korelasyon analizi ile incelenerek istatistiksel anlamlılık $p<0,01$ düzeyinden değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 25'de verilmiştir. Korelasyon katsayısı aralıkları “0,00” ise ilişki yoktur, “0,00 – 0,29” aralığında düşük düzeyde ilişki, “0,30 – 0,69” aralığında orta

düzeyde ilişki, 0,70 – 0,99” aralığında yüksek düzeyde ilişki ve “1,00” olduğu durumda ise çok yüksek ilişki olduğunu göstermektedir (Köklü vd., 2006).

Tablo 25 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik ile Alt Boyutlarının Korelasyon Analizleri

		1	2	3	4	5	6	7	8
Örgütsel Bağlılık (1)		1							
Alt boyutlar	Duygusal (2)	0,701**	1						
	Devam (3)	0,664**	0,294**	1					
	Normatif (4)	0,786**	0,292**	0,255**	1				
Örgütsel Sessizlik (5)		-0,628**	-0,409**	-0,421**	-0,514**	1			
Alt boyutlar	Kabullenici (6)	-0,370**	-0,324**	-0,218**	-0,261**	0,687**	1		
	Korunma (7)	-0,469**	-0,290**	-0,350**	-0,370**	0,749**	0,490**	1	
	Koruma (8)	-0,229**	-0,083	-0,146**	-0,243**	0,266**	-0,311**	-0,230**	1

** $p < 0,01$

Tablo 25’deki Pearson Korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; Örgütsel bağlılık ile alt boyutları olan duygusal bağlılık (0,701), devam bağlılığı (0,664) ve normatif bağlılık (0,786) arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Benzer şekilde örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici sessizlik (0,687), korunmaya dayalı sessizlik (0,749) ve korumaya dayalı sessizlik (0,266) arasında da pozitif yönlü korelasyon olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında -0,628’lik, negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Diğer bir ifadeyle çalışanların bağlılık düzeyleri artarken, sessizlik düzeylerinin orta derecede azaldığı görülmektedir. Araştırmanın “ H_1 : Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edildi.

Korelasyon verilerine göre duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik arasında -0,324’lük orta düzeyde negatif bir ilişki, korunmaya dayalı sessizlik arasında -0,290’lük düşük düzeyde negatif bir ilişki, korumaya dayalı sessizlik ile arasında ise

-0,083'lük düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik ve korunmaya dayalı sessizlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,01$) belirlenirken, duygusal bağlılığın korunmaya dayalı sessizlik ile ilişkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,01$).

Devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik arasında -0,218'lik düşük düzeyde negatif bir ilişki, korunmaya dayalı sessizlik arasında -0,350'lik orta düzeyde negatif bir ilişki, korunmaya dayalı sessizlik ile arasında ise -0,146'lük düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,01$).

Normatif bağlılık ile kabullenici sessizlik arasında -0,261'lik düşük düzeyde negatif bir ilişki, korunmaya dayalı sessizlik arasında -0,370'lik orta düzeyde negatif bir ilişki, korunmaya dayalı sessizlik ile arasında ise -0,243'lük düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.8.5.2. Etki Analizleri İle İlgili Bulgular

Araştırmada örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarını ne yönde yordadıkları da araştırılmış bu amaçla regresyon analizleri yapılmıştır. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarını ne yönde etkilediğini araştırmak için yapılan korelasyon analizi sonucunda, yalnızca örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ve örgütsel sessizliğin korunmaya dayalı sessizlik alt boyutu arasında ilişki olmadığı belirlenerek regresyon analizine dahil edilmemiştir.

Model 1: Örgütsel bağlılık alt boyutlarının, kabullenici sessizlik üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Model 2: Örgütsel bağlılık alt boyutlarının, korunma dayalı sessizlik üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Model 3: Örgütsel bağlılık alt boyutlarının, korumaya dayalı sessizlik üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Regresyon modelinde Y değişkeni bağımlı değişkenleri ifade etmektedir. Bağımlı değişkeni örgütsel bağlılığın “Duygusal”, “Devam” ve “Normatif” alt boyutları oluşturmaktadır. X değişkenini ise bağımsız değişkenler oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenleri, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan “Kabullenici”, “Korunma” ve “Koruma” alt boyutları oluşturmaktadır.

Regresyon analizlerinden önce, veri setine ilişkin doğrusallık, normallik ve homojenlik varsayımları incelenmiştir. Veri setinde uç değerlerin olup olmadığı incelenmiş ve aşırı uç değerlerin olmadığı saptanmıştır. Standart hatalar arasında oto korelasyon bulunup bulunmadığını değerlendirmek amacıyla Durbin-Watson istatistiğinden faydalanılmıştır. Veriler Durbin-Watson istatistiğinde uygun değer aralığında olduğu için hatalar arasında oto korelasyon olmadığı sonucuna varılmıştır (Genceli, 1973:179). Varyans şişme çarpanı olarak bilinen VIF değerleri 10'dan küçük ($VIF < 10$) olduğu için değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı görülmektedir (Albayrak, 2005).

Tablo 26’da örgütsel sessizlik alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerine etkileriyle ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 25’de sunulan korelasyon analizi bulgularına göre korumaya dayalı sessizlik ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı için ($p > 0.01$) regresyon analizine dahil edilmemiştir. Tablo 26’da, hesaplanan $F=20,740$ değeri ve $p=0,000 < 0,05$ değeri modelin anlamlılığını göstermektedir. Örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmaya dayalı alt boyutlarının duygusal bağlılık alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordadıkları belirlenmiştir. Modelin ayarlanmış R^2 değeri 0,122 olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmaya dayalı alt boyutları duygusal bağlılığın %12,2’sini açıklayabilmektedir. Araştırmanın “Duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde etkisi vardır” ve “ H_{2b} : Duygusal bağlılığın korunmaya dayalı

sessizlik üzerinde etkisi vardır ” hipotezleri kabul edildi, “ H_{2c} : Duygusal bağlılığın korumaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi ise reddedildi.

Tablo 26 Duygusal Bağlılık Alt Boyutu İçin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar				F	R ²	p
	β	Std. Hata	β	T	P	VIF			
Kabullenici	-0,195	0,052	-0,240	-3,767	0,000	1,316	20,740	0,122	0,000
Korunma	-0,134	0,049	-0,173	-2,709	0,007	1,316			

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık.

Tablo 27’de örgütsel sessizlik alt boyutlarının devam bağlılığı üzerine etkileriyle ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Hesaplanan $F=21,869$ değeri ve $p=0,000<0,05$ değeri modelin anlamlılığını göstermektedir. Örgütsel sessizliğin kabullenici, korumaya dayalı ve korumaya dayalı alt boyutlarının devam bağlılığı alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordadıkları belirlenmiştir. Modelin ayarlanmış R² değeri 0,189 olarak hesaplanmıştır. Bu da örgütsel sessizlik alt boyutlarının tümünün duygusal bağlılığın %18,90’ını açıklayabildiğini göstermektedir. Araştırmanın “ H_{3a} : Devam bağlılığının kabullenici sessizlik üzerinde etkisi vardır”, “ H_{3b} : Devam bağlılığının korumaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır” ve “ H_{3c} : Devam bağlılığının korumaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır” hipotezleri kabul edildi.

Tablo 27 Devam Bağlılığı Alt Boyutu İçin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar				F	R ²	p
	β	Std. Hata	β	T	P	VIF			
Kabullenici	-0,121	0,058	-0,131	-2,076	0,000	1,392	21,869	0,189	0,000
Korunma	-0,305	0,054	-0,347	-5,608	0,039	1,327			
Koruma	-0,242	0,051	-0,267	-4,702	0,000	1,117			

Bağımlı değişken: Devam bağlılığı.

Tablo 28’de örgütsel sessizlik alt boyutlarının normatif bağlılık üzerine etkileriyle ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Hesaplanan $F=17,081$ değeri ve $p=0,000<0,05$ değeri modelin anlamlılığını göstermektedir. Örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmaya dayalı ve korumaya dayalı alt boyutlarının normatif bağlılık alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordadıkları belirlenmiştir. Modelin ayarlanmış R^2 değeri 0,273 olarak hesaplanmış, bu da örgütsel sessizlik alt boyutlarının tümünün normatif bağlılığın %27,3’ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Araştırmanın “ H_{4a} : Normatif bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde etkisi vardır”, “ H_{4b} : Normatif bağlılığın korunmaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır” ve “ H_{4c} : Normatif bağlılığın korumaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır” hipotezleri kabul edildi.

Tablo 28 Normatif Bağlılık Alt Boyutu İçin Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar				F	R ²	p
	β	Std. Hata	β	T	P	VIF			
Kabullenici	-0,225	0,065	-0,207	-3,474	0,001	1,392			
Korunma	-0,371	0,060	-0,358	-6,147	0,000	1,327	17,081	0,273	
Koruma	-0,416	0,057	-0,389	-7,294	0,000	1,117		0,000	

Bağımlı değişken: Normatif bağlılık.

Araştırmada test edilen hipotezler ve sonuçları, çalışmayı özetleyecek nitelikte olup, Tablo 29’da bir bütün olarak verilmiştir. Tüm bu bulgular ışığında Tablo 29’da sunulan araştırmanın ana hipotezlerinden H_{2c} reddedilirken H_1 , H_{2a} , H_{2b} , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{4a} , H_{4b} ve H_{4c} ana hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 29 Çalışmaya Ait Hipotezler ve Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H_1 : Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
H_{2a} : Duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{2b} : Duygusal bağlılığın korunmaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{2c} : Duygusal bağlılığın korunmaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.	Reddedildi
H_{3a} : Devam bağlılığının kabullenici sessizlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{3b} : Devam bağlılığının korunmaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{3c} : Devam bağlılığının korunmaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{4a} : Normatif bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{4b} : Normatif bağlılığın korunmaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul Edildi
H_{4c} : Normatif bağlılığın korunmaya dayalı sessizlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul Edildi

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gerçekleştirilen bu çalışma Giresun İli Merkez İlçe’de faaliyet gösteren kamu sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılık algılarını ne yönde etkilediği ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algı düzeylerinin farklı demografik özellikler açısından nasıl farklılaştığının belirlenmesini amaçlamaktadır. İlişkisel tarama modelinin uygulandığı araştırmanın çalışma grubunu Giresun İli Merkez İlçesi’nde hastanelerde çalışan 184, aile sağlığı merkezlerinde çalışan 102 kişi olmak üzere toplamda 286 sağlık çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırmada veriler kişisel bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin ortalama puanlarının normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Bu nedenle yapılacak bütün alt grup analizlerinde parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin örgütsel sessizlik algılarını nasıl etkilediğine ilişkin sonuçlardan, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Bu bulgu, kadın ve erkek sağlık çalışanlarının örgüt ikliminden aynı düzeyde etkilendiğini göstermektedir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarında da kabullenici sessizlik ve korumaya yönelik sessizlik alt boyutlarında cinsiyete göre bir farklılık belirlenmezken, korunmaya dayalı sessizlik algısının ise cinsiyete göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Elde ettiğimiz sonuçları destekleyen benzer çalışmalar da bulunmaktadır. Arıbaş (2020) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada sağlık çalışanlarında cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizlik tutumu ve altboyutları üzerinde etkili bir faktör olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde Nurdoğan (2021)’da sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik tutumlarının ve örgütsel sessizlik alt boyutlarının cinsiyet faktöründen etkilenmediğini bildirmiştir. Bu sonuçların aksine Atilla (2017) cinsiyet değişkeninin sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik alt boyutlarına dair algılarının anlamlı farklılıklar gösterdiğini bildirmiştir.

Araştırmada incelenen bir başka demografik değişken de sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarının ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına dair algılarının medeni durumlarına göre değişimidir. Çalışma sonucunda bekar sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu farklılık, evli sağlık çalışanlarının eş ve çocuklarını bakma yükümlülüklerinin de olması nedeniyle, bekar sağlık çalışanlarından fedakarlık yapmasını bekleyerek zorlu çalışma şartlarının yanı sıra ilave nöbet, ek mesai ve gece vardiyası gibi daha yoğun çalışma temposuna sevk etmiş olması nedeniyle olabilir. Elde edilen bulgular sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik algıları ile korunma ve korumaya dayalı algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği, kabullenici sessizlik alt boyutunun ise medeni duruma göre farklılık göstermediği şeklindedir. Bu sonuçların aksine Kaya (2020) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada hemşirelerin medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına dair algılarında bir farklılık görülmediği bildirilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarının yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Sağlık çalışanlarının artan yaşlarıyla birlikte örgütsel sessizlik düzeylerinde azalma meydana geldiği görülmüştür. Yaşı daha büyük olan sağlık çalışanlarının sessizlik düzeylerinin düşük olmasının nedeni kültürümüz ve günlük yaşantımızda, yaşı daha büyük olan insanlara daha fazla saygı gösterilmesi ve görüşlerinin önemsenmesinden kaynaklanmış olabilir. Aksakal (2017) sağlık kurumlarında çalışan radyologlar ile gerçekleştirdiği çalışmasında, radyologların örgütsel sessizliğin alt boyutlarının algılarının yaşlarına göre farklılık gösterdiğini ve yaşı daha büyük olan personelin örgütsel sessizlik alt boyutlarının düzeylerinin genelde daha düşük olduğu bildirmiştir. Bulunuz (2019) ise araştırmasında tam tersi olarak sağlık çalışanının yaşının örgütsel sessizlik algısını anlamlı şekilde farklılaştırmadığını bildirmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik algıları ile korunmaya dayalı ve korumaya dayalı sessizlik alt boyutlarına dair algılarının değiştiği görülmüştür. Sağlık çalışanlarının kabullenici sessizlik alt boyutuna dair algılarının ise eğitim durumuna göre farklılık göstermemiştir. En yüksek sessizlik algısı lisans mezunlarında görülürken, en düşük ise lisansüstü

mezunlarında görülmüştür. Eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik algılarında istatistiksel olarak farklılaşma yalnızca lisansüstü mezunları ile lise, önlisans ve lisans mezunları arasında görülmüştür. Bu farklılaşmanın kaynağı uzman hekimler/öğretim üyelerinin lisansüstü mezunu olması ve sağlık kurumlarında uzman hekimler/öğretim üyelerinin yönetsel olarak daha yetkili olmasından kaynaklanmış olabilir. Benzer şekilde Yaraş (2019) sağlık çalışanlarında eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarının farklılık gösterdiğini bildirmiştir. Akay (2017) ise tam tersi olarak sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik alt boyutlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini bildirmiştir.

Araştırmada mesleklerine göre sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik algıları ve alt boyutlarına dair algıları da farklılık göstermiştir. Pratisyen hekimler ve uzman hekimler/öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik algıları en düşük düzeyde bulunmuştur, diğer bir ifadeyle kurumlarında diğer çalışanlara kıyasla daha az sessiz kalmışlardır. Sağlık hizmetlerinin hiyerarşik yapısında hizmetin sunulmasında etkili faktörün hekimler olup, buna bağlı olarak sağlık kurumları ve organizasyon yapısı da hekim ağırlıklıdır. Meydana gelen örgütsel sessizlik algısının sebebi olarak, genel itibariyle hekimlerin hizmetin sunumunda önemli yerleri olmaları, sağlık hizmetinin sunumunda yönetim kademelerinde de yer alarak daha fazla söz sahibi olmaları ve yönetsel yetkileri olan hekimlerin meslektaşlarının duygu ve düşüncelerine önem vermeleri gösterilebilir. Arıbaş (2020) gerçekleştirdiği araştırmada sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarının ve korunmaya dayalı sessizlik alt boyutunun meslek değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Atilla (2017) sağlık çalışanlarının meslekleri ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Özşahin (2017) ise tam tersi olarak sağlık çalışanlarının mesleklerinin örgütsel sessizlik algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmadığını bildirmiştir.

Sağlık çalışanlarının toplam hizmet süreleri ve kurumdaki hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyut düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Toplam hizmet süresi daha yüksek olanlarda örgütsel sessizlik düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Buradan daha fazla toplam hizmet süresine ve aynı kurumda daha fazla hizmet süresine sahip sağlık çalışanlarının örgüt

içindeki durumlara karşı daha az sessiz kaldığı, bu durumun ise mesleki ve kurumsal tecrübeleriyle sağlık hizmetlerinin sunumuna ve örgütsel yapıya katkı sağlama istekleri sebebiyle kaynaklandığı düşünülmektedir. Çarhoğlu (2016) araştırmasında sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaştığını bildirmiştir. Bu sonuçların aksine Kılınç (2012) ise gerçekleştirdiği çalışmasında hizmet süresinin örgütsel sessizlik algısını anlamlı şekilde farklılaştırmadığını bildirmiştir. Gürhan Arcasoy (2017) ise gerçekleştirdiği çalışmasında, sağlık çalışanlarının toplam çalışma süreleri ve kurumdaki çalışma sürelerinin örgütsel sessizlik algıları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığını bildirmiştir.

Çalışılan kurum türü ele alındığında örgütsel sessizlik düzeylerinde kurumlara göre anlamlı farklılıklar görülmemiş olup, örgütsel sessizliğin kabullenici alt boyutu, korunmaya ve korumaya dayalı alt boyutlarında ise farklılıklar görülmüştür. Genel itibariyle çalışılan kurumun örgütsel sessizlik düzeyini etkilemediği, fakat kişilerin kabullenme, durum karşısında korunma ve korumaya yönelik algılarının çalışılan kurum ortamına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışılan kurum türüne göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık görülmemesi, çalışanların sessizlik algısının kurum ve kurum yöneticilerinden ziyade daha üst yönetimden ve sağlık politikalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. İşleyici (2015) de araştırmalarında örgütsel sessizlik algısının çalışılan kurum türüne göre anlamlı şekilde farklılaşabileceğini bildirmiştir.

Çalışmada araştırılan bir diğer unsur ise sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına dair algılarının araştırılmasıdır. Elde edilen bulgular sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ve erkek sağlık çalışanlarda bu bağlılık düzeylerinin anlamlı ölçüde daha yüksek olduğunu göstermiştir. Duygusal bağlılık alt boyutunda ise cinsiyete göre önemli bir farklılık tespit edilmemiştir. Kadın sağlık çalışanlarının kurumlarına olan bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha düşük olmasında sosyal ve kültürel nedenler etkili olabilir. Toplumumuzda kadınlara annelik görevinin fazlasıyla yüklenmiş olması, kadınların iş ve aile sorumluluklarına yetişmeye çalışması ve kurumlarda çalışan

annelere ve kadınlara yönelik pozitif bir ayrımcılık bulunmaması gibi sebeplerin kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olmasına neden olduğu düşünülmektedir. Kır Öztürk (2018) araştırmasında sağlık çalışanlarında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının cinsiyet faktörüne göre farklılık gösterdiğini bildirmiştir. Kuş (2021) ise tam tersi olarak aile hekimleri ile gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel bağlılık düzeyleri ile duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar görülmediğini bildirmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre medeni durumlarına bağlı olarak sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına dair düzeylerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Evli sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları düzeylerinin bekar sağlık çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmüş, devam bağlılığı alt boyutunda ise medeni duruma göre önemli bir farklılık görülmemiştir. Evli bireylerin bakmakla ve geleceğini teminat altına almakla yükümlü olduğu bir ailesi olduğu gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda iş ortamını daha fazla benimseyerek örgütsel bağlılık düzeyinin artmış olduğu düşünülmektedir. Öztürk (2013) gerçekleştirdiği çalışmasında sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılıklar görüldüğünü, evli sağlık çalışanlarının duygusal bağlılık alt boyutuna dair algılarının daha yüksek olduğunu bildirmiştir. Küçüközkan (2015) da çalışmasında sağlık personellerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiğini bildirmiştir. Caner (2019) ise bu sonuçların aksine hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını bildirmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının sağlık çalışanlarındaki algılarını yaş gruplarına göre incelediğimizde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Genel itibarıyla daha yüksek yaş gruplarında örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, örgütsel sessizlikte algılarında da olduğu gibi, kültürümüz ve günlük yaşantımızda yaşı daha büyük olan insanlara saygı gösterilmesi ve görüşlerinin önemsenmesinden kaynaklanmış olabileceği, saygı ve görüşlere verilen değerin de bireyin bağlılık düzeyini arttıracakını

düşündürmüştür. Benzer şekilde Denizli (2020) araştırmasında sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ile duygusal ve normatif bağlılık alt boyutuna dair algılarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığını, araştırmanın bulgular genel olarak artan yaş ile birlikte bağlılık düzeyinin arttığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu bulguların tam aksine Navıdı (2019) gerçekleştirdiği çalışmasında, sağlık çalışanlarının yaşa göre örgütsel bağlılık algıları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına dair algılarının anlamlı şekilde farklılık göstermediğini bildirmiştir.

Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının algılarının da farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Genel itibariyle artan eğitim durumu ile birlikte bağlılık düzeyinin arttığı belirlenmiş, meydana gelen artışın örgütsel bağlılık algısı ile duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarında eğitim durumuna göre anlamlı olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı alt boyutunda ise eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Meydana gelen farklılaşmalar daha çok lisansüstü mezunları ile diğerleri arasında görülmüştür. Bunun nedeninin daha yüksek eğitim durumuna sahip sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olmasının sebebi olarak daha nitelikli eğitim almış olmaları, daha özelleşmiş meslek dallarına görev yapmaları, buna bağlı olarak da özde mesleğine özelde ise kuruma bağlılık algısının artmış olmasından kaynaklanabilir. Benzer şekilde Özcan (2020) araştırmasında hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık algılarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaştığını bildirmiştir. Kaya (2019) ise bu bulgulara tam aksi yönde, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ile normatif bağlılık ve duygusal bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını bildirmiştir.

Sağlık çalışanlarının mesleklerine göre de örgütsel bağlılık algıları ile duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları algılarının farklılaştığı, devam bağlılığı alt boyutu algısının farklılaşmadığı görülmüştür. Meydana gelen farklılık genel hatlarıyla pratisyen hekimler ve uzman hekimler/öğretim üyelerinin bağlılık düzeylerinin diğer sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olmasıdır. Buna neden olarak örgütsel sessizlik düzeylerindeki farklılıkta olduğu gibi, sağlık hizmetinin sunumunda yönetim kademelerinde de yer alarak daha fazla söz sahibi olmaları ve yönetsel yetkileri olan hekimlerin meslektaşlarının duygu ve düşüncelerine önem

vermeleri gösterilebilir. Benzer şekilde Çağatay (2020) gerçekleştirdiği çalışmasında sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına dair algılarının mesleklerine göre farklılık gösterdiğini ve en yüksek örgütsel bağlılığın hekim, diş hekimi ve eczacı grubunda görüldüğü bildirilmiştir. Bu sonuçların aksine, Kaya (2019) araştırmasında sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları ile duygusal ve normatif bağlılık alt boyutuna dair algılarının mesleğe göre farklılık göstermediğini bildirmiştir.

Toplam hizmet süreleri ve kurumdaki hizmet sürelerine göre sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık algılarının da farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Genel itibariyle toplam hizmet süresi daha yüksek olanlarda örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun, daha fazla toplam hizmet süresine ve aynı kurumda daha fazla hizmet süresine sahip sağlık çalışanlarının kurumlarını benimsediği, kurumlarına yönelik aidiyet duygusunun artmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Benzer şekilde Özcan (2020), sağlık çalışanlarının normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarına dair algılarının mevcut kurumlarındaki hizmet süreleri ile anlamlı bir şekilde farklılaştığını, genel olarak artan hizmet yılı ile birlikte bağlılık düzeyinin arttığı bildirilmiştir. Bektaşoğlu (2020) bu sonuçların tam aksine toplam hizmet süresinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığını bildirmiştir.

Çalışılan kurum türüne göre örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutu algılarında kurumlara göre anlamlı farklılıklar görülmüş olup, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı alt boyutlarında ise anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Aile sağlığı merkezlerinde çalışan sağlık personellerinin hastanede çalışanlara göre örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık algıları daha yüksek bulunmuştur. Hastanelerin aile sağlığı merkezlerine göre daha fazla uzmanlık gerektiren alanlarda sağlık hizmeti sunması, buna bağlı olarak hastanelerde sağlık personeli sayısının daha fazla olması, hastanedeki sağlık personelinin daha fazla hasta (hizmet gören) ile ilgilenmek durumunda kalmaları gibi bir çok faktör bu durumun açıklanmasını sağlayabilir. Kayabaşı (2019) ise gerçekleştirdiği araştırmasında sağlık çalışanlarının örgütsel

bağlılık ile alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin çalışılan birime göre farklılık göstermediğini bildirmiştir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta düzeye yakın olduğu söylenebilir. Ülkemizde Mart 2020'den itibaren görülmeye başlayan ve tüm dünyayı saran Covid-19 pandemisi ile mücadelede sağlık çalışanlarının en ön safta yer alması, sağlık hizmetlerinin aksamaması için sağlık personellerinin yıllık izinlerinin ertelenmesi ve istifa imkanlarının bir süre kısıtlanması, pandemi ile mücadele için yoğun bir şekilde çalışmaları gibi faktörlerin de bu durum üzerinde etkili olduğunu düşündürmektedir. Bağlılık düzeyinin ortalama olduğu ortamda sessizlik düzeylerinin daha yüksek olması beklenebilir olsa da mevcut pandemi şartlarında yönetsel direktiflerin doğrudan bakanlık düzeyinde verildiği, yeni uygulamaların zararı olarak yürürlüğe konulduğu düşünüldüğünde bu durumu sağlık çalışanlarının düşüncelerini paylaşma eğilimlerinin azalması olarak yorumlayabiliriz. Sağlık hizmetlerinin pandemi sürecinde de aksamadan sürdürülebilmesi için mevcut çalışanların çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve çalışanların iş yüklerinin azaltılması amacıyla yeni sağlık personellerinin hızlı bir şekilde sisteme dahil edilmesi, sağlık çalışanlarının bağlılık düzeylerinin artmasına ve sessizlik düzeylerinin düşmesine neden olacaktır.

Elde edilen korelasyon analizlerine göre sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum beklenildiği gibi sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri azalırken, örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını göstermektedir. Sağlık kurumlarında hekimler veya uzman hekim/öğretim üyeleri gibi kendini daha fazla ifade etme olanağı bulan, fikirleri ve görüşleriyle iş ortamındaki işleyişe etki etme imkanına sahip sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin daha düşük, bağlılık düzeylerinin ise daha yüksek olması da bu durumu doğrulamaktadır.

Çalışmada örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarını ne yönde etkilediğini ve yordadığını araştırmak için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış, korelasyon analizi sonucunda yalnızca örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ve örgütsel sessizliğin korumaya dayalı sessizlik alt boyutu arasında ilişki olmadığı belirlenerek regresyon analizine dahil

edilmemiştir. Korelasyon analizine göre; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ve korunmaya dayalı sessizlik alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu; korunmaya dayalı sessizlik alt boyutu ile anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın devam ve normatif alt boyutlarının ise örgütsel sessizliğin kabullenici, korunma ve korunmaya dayalı sessizlik alt boyutları ile negatif yönlü ilişkileri olduğu belirlenmiştir. Bu durum sağlık çalışanlarının artan örgütsel bağlılık algılarının, sessizlik algısını azalttığını, diğer bir ifade ile çalışanların iş ortamlarında sessizliğe itilmediği durumlarda bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Bulgularımıza göre sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmanın bir yolunun da iş yerindeki sessizlik ortamını azaltmaktır. Regresyon analizlerine göre örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmaya dayalı ve korunmaya dayalı alt boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarını negatif bir şekilde yordadıkları belirlenmiştir. Bu ilişki, sağlık çalışanlarının çalışma hayatına devam edebilme amacıyla veya kendilerini ve iş arkadaşlarını koruma amaçlarıyla sessiz kaldıklarında, karşılaşılabilecekleri maddi zorlukları ve gelecekte kazanacakları ikramiye, emeklilik maaşı gibi kazanımları kaybetmeyi göze aldıklarını, görev ve sorumluluk algılarının da azaldığını göstermektedir. Genel itibariyle bu bulgu kabullenici sessizlik, korunmaya dayalı sessizlik ve korunmaya dayalı sessizlik arttıkça normatif ve duygusal bağlılığın azalacağı şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmaya dayalı sessizlik alt boyutlarının ise örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunu negatif bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Bu ilişki, sağlık çalışanlarının iş istikrarını sürdürme amacıyla veya kendilerini koruma amaçlarıyla sessiz kaldıklarında örgütte bulunmaktan duydukları hazzı ve örgütsel amaçlara ulaşma hedefini kaybetmeye başladıklarını göstermektedir. Genel itibariyle ise kabullenici sessizlik ve korunmaya dayalı sessizlik arttıkça devam bağlılığın azalacağı şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde Deniz ve diğerleri (2013:698) sağlık çalışanlarının korunma amaçlı sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasında negatif ilişki olduğu bildirmişlerdir.

4.1. Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Araştırmacılar İçin Öneriler

Gerçekleştirilen herhangi bir araştırmada olduğu gibi, bu çalışmalara dikkat edilmesi gereken bazı sınırlamalar mevcuttur. Gerçekleştirilen araştırma için sınırlılıklar belirli bir kurumu ve belirli sektör çalışanlarını temsil etmektedir ve tek bir il ve ilçeden elde edilen verilere dayanmaktadır. Bu durum öne sürülen hipotezlerin genelleştirilme olasılığını düşürmektedir. Yapılacak gelecek çalışmalar için daha fazla kurum ve katılımcı ile geniş verilerin elde edilerek değerlendirilmesi büyük bir öneme sahip olacaktır. Yine bu çalışmanın Covid-19 pandemisi şartlarında yapılmış olması da sonuçları olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Pandemi şartlarının ortadan kalktığı ve günlük normal yaşantıya dönüldüğü durumda sağlık çalışanları üzerine yeni bir araştırma yapılabilir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen verilere ve hipotezlere ait olarak yeni yapılacak araştırmalara dair bazı teklifler aşağıda tanımlanmaktadır.

- Çalışmada zaman ve imkan sınırlılığı olduğu için örneklem sadece Giresun İli Merkez İlçe olarak seçilmiştir.
- Araştırmada yer alan model ve hipotezler farklı illerde ve farklı sağlık kurumlarında araştırılabilir. İller arasında veriler ve modeller karşılaştırılabilir.
- Araştırmada sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliklerinin medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek ve hizmet süreleri gibi değişkenler açısından anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görüldüğünden, sağlık yöneticilerinin örgütsel bağlılığı artırmak ve örgütsel sessizliği azaltmak için tedbirler alırken bu faktörleri dikkate almaları önerilmektedir.
- Sağlık kurumlarının ve üst organizasyonlarının yönetiminde tüm sağlık personelinin meslek grupları bazında temsil edilebilmesi ve sorunların doğrudan ilgili meslek grubu tarafından aktarılabilmesi amacıyla, sağlık kurumlarında ya da üst idarelerde yönetim kurulu ya da tavsiye kurulu oluşturularak tüm sağlık çalışanlarının meslek grubu bazında temsil edilmesi sağlanabilir. Buna bağlı olarak çalışanların sorunlarının doğrudan aktarılması, daha hızlı aksiyon alınmasına ve sorunların hızlı çözümüne katkı sağlayabilir.

Bu da sağlık personellerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşmesine, örgütsel bağlılık düzeylerinin ise artmasına katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Komuya ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağca, V., ve Ertan, H. (2008). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişmesi: Antalya’da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 1-23.
- Akay, O. (2017). *Örgütsel sessizlik boyutlarının çalışan performansı ile ilişkisinin incelenmesi: Isparta devlet hastanesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aksakal, K. (2017). *Radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde en küçük kareler tekniğinin alternatifli yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1) 105-126.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Altaş, S. S., ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Altınışık, A. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Arıbaş, N. (2020). *Öğrenilmiş çaresizliğin, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenliğe etkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Atasever, M. (2013). *Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Atila, A. B. (2012). *Meslek liseleri ve mesleki eğitim merkezlerinde görev yapan kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları: İstanbul ili Anadolu yakası örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atilla, E. (2017). *Örgütsel sessizlik, presenteizm ve algılanan örgütsel destek ilişkisi: Yalova Devlet Hastanesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bağ, D. (2015). *Akademik Personelin Örgütsel Sessizliği: Sessizlik Alanları, Nedenleri, Sonuçları (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği)*. Yüksek Lisans tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Balay, R. (2000a). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği)*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2000b). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık (2. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Pegem A Yayınları.

- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bartolome, F. (2000). *Kimse patronuna yüzde yüz güvenmiyor - o halde?* (Çev. A. Gürsel). İstanbul: MESS Yayınları.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., ve Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Baykal, N. (2010). Örgütlenmede İç Faktörler. *İşletme Araçları Dergisi*, 2(4), 98-119.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Beer, M., ve Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Bektaşoğlu, A. (2020). *Sağlık sektöründe örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bisel, S. R., and Arterburn, N. E. (2012). Making sense of organizational members' silence: A sensemaking-resource model. *Communication Research Report*, 29(3): 217-226.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75
- Bowen, F., and Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.

- Brinsfield, C. T., (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Doctoral Thesis, Ohio State University, Ohio. USA.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., and Greenberg, J. (2009). *Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations*. In Greenberg, J. and Edwards, M. S. (Eds.), *Voice and silence in organizations*, (pp. 3-37). Emerald, UK.
- Budak, Ö. S. (2015). *Kamu kurumlarında örgütsel sessizlik, etik iklim ve yönetim tarzları alt boyutları ilişkilerinin incelenmesi: Erzurum sağlık sektöründe örnek bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bulunuz, A. (2019). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, E. (2016). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Caner, Z. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılık ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki: Kamu hastaneleri örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cinnioğlu, H., Yazıt, H., ve Salha, H. (2015). *Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Otel işletmelerine yönelik bir araştırma*. 16.Ulusal Turizm Kongresinde sunuldu, Çanakkale.
- Çağatay, H. T. (2020). *Hastanelerde çalışan sağlık personelinin kayırmacılık algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine bir araştırma (Ankara İli örneği)*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çakıcı, A. (2007). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.*

- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *C. U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği (Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çarhoğlu, M. (2016). *Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti etkileşimi: Bir gruba ait özel hastanelerde sağlık çalışanlarına yapılan bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, M. F., Develi, A., ve Sarıoğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*. 3(1), 10-20.
- Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., and Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deniz, N., Noyan, A., and Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Denizli, F. (2020). *Medikal turizm kapsamındaki sağlık çalışanlarının memnuniyet ve örgütsel bağlılık düzeyleri: Kayseri örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kayseri.
- Detert, J. R., and Edmondson, A. C. (2005). *Everyday failures in organizational learning: Explaining the high threshold for speaking up at work*. Division of Research, Harvard Business School, Boston, USA.
- 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.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörler ile İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.

- Dyne, L. V., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ebik, E. G. (2017). *Hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin hasta güvenliği kültürü üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ehtiyar, R., ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Ellis, J., and Dyne, V. (2009). Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: prediction based on communication competence theory. J. Grenberg, ve M. Edwards İçinde: *Voice and Silence in Organizations* (s. 37-61).
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C., ve Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 61-84.
- Eroğlu, H. A., Adıgüzel, O., ve Öztürk, Ö. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Fitzroy, T. (2007). The importance of organizational trust. Best advice forum. Web: <http://www.articlesbase.com> adresinden alınmıştır.
- Fred, C. L. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations, *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6.
- Genceli, M. (1973). İki değişkenli doğrusal regresyonda zaman faktörü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 33(1), 167-186.
- George, D., and Mallery, M. (2010). SPSS for Windows step by Step: A simple guide and reference, 17.0 Update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. yönetim ve ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.

- 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), 107–134.
- Gülmez, M. (2005). Sağlık hizmetlerinde memnuniyet ölçümü ve cumhuriyet üniversitesi araştırma hastanesi'nde ayakta tedavi gören hastalara yönelik bir uygulama, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 147-169
- Gümüş, S., ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gün, F. (2015). *Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Güney, S. (Editör) (2007). *Yönetim ve organizasyon* (2. Basım). İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Güngöz, B. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Gürhan Arcasoy, G. (2017). *Dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: özel sağlık sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Huang, X., Van de Vliert, E., and Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

- İraz, R., ve Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 201-224.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Johnson, J. L., and O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jones, G. R., and George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kamiloğlu, B. (2014). *Sağlık çalışanlarında iş doyumunu ve örgütsel bağlılık (Merkezefendi Devlet Hastanesi hemşireleri örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaca, S. B. (2001). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karacaoğlu, K., ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Editörler). *Örgütsel davranışta seçme konular – organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar*. Ankara. Gazi Üniversitesi Vakfı ve İlke Yayınevi, ss. 155-167.
- Karacaoğlu, K., ve Cingöz, A. (2009, Mayıs) *İşgören sessizliğin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı*, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu. Eskişehir.
- Karadal, H. (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri., Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Editörler). *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karataş, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89

- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi*. (4. basım). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Kaya, B. (2020). *Hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin duygusal emek üzerine etkisinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kayseri.
- Kaya, E. (2019). *İşgörenlerin psikolojik şiddet algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: İstanbul'da özel bir hastane grubu örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri, İstanbul.
- Kayaalp, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kayabaşı Ç. (2019). *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kayış, A. (2005) Güvenilirlik analizi., Ş. Kalaycı. (Editör). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım. ss. 405.
- Kılıçarslan, Ö. (2018). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kır Öztürk, Y. (2018). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri (Cerrahpaşa örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları: İstanbul.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., ve Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*. (1. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kuş, Ö. F. (2021). *Aile hekimlerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hamidiye Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki: Hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-37.

- Liu, D., Wu, J., and Ma, J. C. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. 2009 *International Conference on Computers & Industrial Engineering*, 1647-1651.
- McMahon, B. (2007). *Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control*. Masters's Thesis. Georgia Institute of Technology, USA.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, küresel ve örgütsel bağlamda farklılıkları yönetme* (1. basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Memişoğlu, S. P., ve Kalay, M. (2017). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği). *Electronic Turkish Studies*, 12(4), 367-392.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Meyer, J. P., and Allen N. J. (1984). Testing the "side- best theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19(2), 199-215.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Londra: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Milliken, F. J., and Morrison, E.W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic Academy Of Management. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982) *Organization linkages*. New York: Academic Press.

- Navıdı, H. (2019). *Psikiyatri hastanesinde çalışan sağlık personelinin meslek algısı ve tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., and Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Nurdoğan, B. (2021). *Etik değerlerin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Oruç, Ş. (2015). *Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Özcan, F. (2020). *Hastane çalışanlarının demografik özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Özgan, H., ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *E-international Journal of Educational Research*, 3(4), 33-49.
- Özgen, I., ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Editör). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa. MKM Yayınları, ss. 303-328.
- Özşahin, F. (2017). *Psikolojik sözleşmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: sağlık çalışanlarına yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri (Kırklareli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Penley, L. E., and Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Perlow, L., and Williams, S. (2011). *Sessizlik şirketinizi öldürüyor mu? Etkin iletişim* (Çev. İ. Gülfidan). İstanbul: MESS Yayınları.

- Pinder, C. C., and Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Gelişim Alanları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(11), 181-200.
- Scheufele D. A., and Moy P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.
- Seçer, G. (2015). *SPSS ve LISREL İle Pratik Veri Analizi* (2. Basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sezgin, F. (2009). Okul yöneticisi ve liderlik., S. Özdemir (Editör). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 77-108
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O., ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., Neale, M. A., and Greenberg, J. (2003). *Organizational behavior: A management challenge*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Sussman, L. (2008). Disclosure, leaks, and slips: Issues and strategies for prohibiting employee communication. *Business Horizons*, 51(4), 331-339.
- Şahin, F. (2009). Grupla iletişim becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin iletişim beceri düzeylerine etkisi., S. Erkan, ve A. Kaya (Editörler). *Grupla psikolojik danışma ve rehberlik programları II*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, ss. 1-63.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tayfun, A., Işın, A., ve Küçükergin, K. G. (2016). Örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki belirleyici rolü. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1, 35-49.
- Tayyah, B. and Tariq. M. (2001). Development of an indigenous organizational commitment questionnaire, *Pakistan Journal Psychological Resecarh*, 16, 31-45.
- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Top, M., Akdere, M., and Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- Turgut, M., ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.
- Tutar, H. (2011). *Kriz ve stres yönetimi* (3. basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve ise bağlılık* (1. Basım). Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Ülker, F., ve Kanten P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Vakola, M., and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441- 458.
- Vardarlıer, P., ve Akıner, Ö. (2017). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 79-94.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Wasti, A. (2012). Örgütsel bağlılık kavramı, odakları, öncül ve sonuçları. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür. (Editörler). *çalışma yaşamında davranış: güncel yaklaşımlar*. Dördüncü Baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, ss. 21-45.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasında ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaraş, G. S. (2019). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Hekim ve hemşireler üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E., ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel sessizliğin nedenleri: Kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.
- Yüksel, R. F. (2014). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER**Ek 1 : Etik Kurul Kararı**

T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı :E-50288587-050.01.04-17447 09.04.2021
Konu :07 Nisan 2021 tarih ve 09/22 sayılı
Etik Kurul Kararı

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL

İlgi : Mehmet Ozan CİNEL'in 22.02.2021 tarihli başvurusu.

İlgi'de yer alan "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği" çalışmanız Sosyal Bilimler Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulumuz açısından bir sakıncası görülmemiş olup; uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Prof.Dr. Yusuf ŞAHİN
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: 59277600-B751-4CA2-9B75-425695F41B25

Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/>

GAZİLER MAH. AHMET TANER KIŞLALI CAD.

Telefon No : (454) 310 10 00 Belgegeçer No :

Bilgi için:Sıtkı ASLAN
Bilgisayar İşletmeni



Ek 2 : Araştırma İzinleri

T.C.
GİRESUN VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

GİRESUN İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - GİRESUN ÖZLÜK
İŞLERİ BİRİMİ

30/04/2021 11:57 - E-41544352 - 799 - 1270



00139580166

Sayı : E-41544352-799
Konu : Araştırma İzin Talebi

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 22/04/2021 tarihli ve 49005789-E.19055 sayılı yazınız,

İlgi yazınıza istinaden; Üniversiteniz Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Ozan CİNEL danışmanı olduğu İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 192018011 numaralı öğrencisi Nermin ACAR ile "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği" konulu çalışmayı 15 Nisan-30 Aralık 2021 tarihleri aralığında Müdürlüğümüze bağlı GRÜ Prof. Dr. A. İlhan Özdemir EAH, GRÜ Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH, Dr. Ali Menekşe Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Merkez TSM' de yapmaları talebi Komisyonumuzca uygun mütalaa edilmiştir.

Söz konusu verilerin kullanılmasında kişisel verilere/özel hayata özen gösterilmesi ve çalışma sonuçlarının tarafımıza gönderilmesi hususunu,

Bilgilerinize arz/rica ederim.

Opr. Dr. Ahmet BAL
İl Sağlık Müdürü

Ek:
1-Komisyon Kararı (1 Sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
Giresun Üniversitesi Rektörlüğü
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

Bilgi:
-Grü Prof. Dr. A. İlhan Özdemir Eğitim Ve
Araştırma Hastanesi
-Grü Kadın Doğum Ve Çocuk Hastalıkları
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi
-Giresun Dr. Ali Menekşe Göğüs Hastalıkları
Hastanesi
-Giresun Merkez TSM

Emin AKBAY

Menzur

Belgenin Asli Elektronik İmzalıdır

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 8aa831a0-0c28-4230-bcd5-ad4e8539ac9f Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-eyys>

Giresun İl Sağlık Müdürlüğü Eğitim Birimi

Telefon: Faks No: - Dahili 381

e-Posta: huseyin.bicakci@saglik.gov.tr İnternet Adresi: -

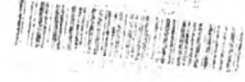
Bilgi için: Hüseyin BIÇAKÇI

Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No: (0 454) 260 20 00



T.C.
GİRESUN VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



KOMİSYON KARARI

Giresun Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 22.04.2021 tarihli ve E-89840054-044-19055 sayılı yazısına istinaden; Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Ozan CİNEL danışmanı olduğu İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 192018011 numaralı öğrencisi Nermin ACAR ile "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği" konulu çalışmayı 15 Nisan-30 Aralık 2021 tarihleri aralığında Müdürlüğümüze bağlı GRÜ Prof. Dr. A. İlhan Özdemir EAH, GRÜ, Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH, Dr. Ali Menekşe Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Merkez TSM' de yapmaları talebi Komisyonumuzca uygun mütalaa edilmiştir.

BAŞKAN
Öğr. Dr. Ahmet BAL
İl Sağlık Müdürü

Dr. Öğr.Üyesi Tuncer ÖZTÜRK
Kamu Hastaneleri Başkanı

Dr. Derya AL
Halk Sağlığı Hizmetleri Başkan Yrd.

Ahmet AYDIN
Şube Müdürü

Ek 3 : Ölçek Kullanım İzinleri

Re: Ölçek Kullanımı Hakkında

Kimden Umut Can Öztürk

Kime Nermin Acar

Merhaba Nermin,

Öncelikle çalışmada başarılar dilerim. Bu süreçlerin ne kadar zor, yıpratıcı ama bir o kadar da haz verici ve heyecanlı olduğunu bilirim. Elbette kullanabilirsin ki bilgi paylaştıkça çoğalır. Daha fazla sorun olursa bana reseachgate hesabımdan ulaşabilirsin.

Sevgiler,

<https://www.researchgate.net/profile/Umut-Oeztuerk>

Kimden: "Nermin Bahat" < >

Kime: "Umut Can Öztürk" < >

Gönderilenler: 15 Mayıs Cumartesi 2021 15:53:16

Konu: Ölçek Kullanımı Hakkında

Sayın Hocam,

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisiyim. Gerçekleştirecek olduğum "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği" başlıklı tez çalışmam için aşağıda belirtilen makalenizde kullandığınız Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerini, çalışmanızı referans göstererek kullanmak istemekteyim.

Bu konuda izninizi talep etmekteyim. Konuyla ilgili dönüş yaparsanız çok memnun olurum.

Makale:

Eroğlu, A. H., Adigüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabi Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 97-124.

Saygılarımla

Nermin ACAR



Hatice GUCLU NERGİZ

Kime: Nermin Acar

ölçek kullanım izni hk

Sayın Nermin Acar,

"Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi", başlıklı doktora tezimde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadeler Meyer, John P. ve Natalie J. Allen. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. CA: Sage Publications, 1997 çalışmasından uyarlanmıştır. Tarafımdan uyarlanmış şekli ile ölçeği yüksek lisans tezinizde kullanabilirsiniz.

İyi Çalışmalar Dilerim

Doç. Dr. Hatice GÜÇLÜ NERGİZ

Kocaeli Üniversitesi

Turizm Fakültesi

Turizm İşletmeciliği Bölümü

Körfez mah. Ömer Yalçın cad. No: 25

Kartepe/KOCAELİ



Ek 4 : Araştırmada Kullanılan Ölçek Formu

Sağlık alışanlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği

Sizi, Giresun Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 07/04/2021 tarih 09/22 sayı ile izin alınan* ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL danışmanlığında Nermin ACAR tarafından yürütölen "Sağlık alışanlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği" başlıklı tez çalışması araştırmasına davet ediyoruz. Çalışma için gerekli izin İİ Sağlık Müdürlüğü'nden de ayrıca alınmıştır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllölük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz.

Çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır.

Sorulan sorular dışında hiçbir veri tarafımızca kaydedilmemektedir.

İletişim:

* Gerekli

Onay *

Kabul Ediyorum

Sonraki

Google Formlar üzerinden asla şifre göndermeyin.

Bu form Giresun Üniversitesi alanında oluşturuldu. [Kötüye Kullanımı Bildirme](#)

Google Formlar

Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği

* Gerekli

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz *

- Erkek
 Kadın

Medeni Durumunuz *

- Bekar
 Evli

Yaşınız *

- 18-25
 26-35
 36-45
 46 veya daha fazla



Eğitim Düzeyiniz *

- Lise
- Önlisans
- Lisans
- Lisansüstü (Yüksek lisans veya Doktora)

Göreviniz *

- Sağlık Teknisyeni (Anestezi teknisyeni, Radyoloji teknisyeni vb.)
- Sağlık Teknikeri (Aneztezi teknikeri vb.)
- Ebe
- Hemşire
- Pratisyen Hekim
- Uzman Hekim / Öğretim Üyesi
- Diğer: _____

Sağlık alanında hizmet süreniz *

- 1-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16-20 yıl
- 21 yıl ve üzeri



Bulduğunuz kurumdaki hizmet süreniz *

- 1-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16-20 yıl
- 21 yıl ve üzeri

Çalıştığınız Kurum Türü *

- Hastane
- Aile Sağlığı Merkezi
- Diğer: _____

[Geri](#)

[Sonraki](#)

Google Formlar üzerinden asla şifre göndermeyin.

Bu form Giresun Üniversitesi alanında oluşturuldu. [Kötüye Kullanımı Bildirme](#)

Google Formlar



Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği

* Gerekli

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Mobil cihazlardan katılımlarda cevap kutucuklarını sola kaydırarak 1-5 arası değerlendirme yapabilirsiniz. Lütfen tüm soruları cevaplandırınız.



*

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
Çalışma yaşamımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumun problemlerini gerçekten benim problemimmiş gibi hissedirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dışarıda bu kurum hakkında konuşmaktan çok hoşlanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kuruma kolayca uyum sağladığım gibi başka bir kuruma da uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar vermek hayatımda çok fazla şeyi etkiler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumdan ayrılmak istesem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



de kısa sürede iyi bir iş bulabilmem benim için çok zor.

Eğer bu kuruma kendimden çok fazla fedakârlık etmiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.

Şu anda işten ayrılmak para açısından yaşamımda sorunlar yaratır.

Kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.

Bu kurumda kalmak için kendimi manevi yükümlülük altında hissediyorum.

Benim için avantajlı da olsa, bu kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.

Bu kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.

Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu kurumdan şu



anda
ayrılmazdım.

Çalıştığım bu
kuruma çok şey
borçluyum.

Bu kurum benim
sadağatimi hak
ediyor.

Geri

Sonraki

Google Formlar üzerinden asla şifre göndermeyin.

Bu form Giresun Üniversitesi alanında oluşturuldu. [Kötüye Kullanımı Bildirme](#)

Google Formlar



Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği

* Gerekli

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Mobil cihazlardan katılımlarda cevap kutucuklarını sola kaydırarak 1-5 arası değerlendirme yapabilirsiniz. Lütfen tüm soruları cevaplandırınız.



*

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
Bu kurumda benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



daha iyi
yapılabileceği
konusundaki
görüşlerimi
ifade etmekten
kaçınırım.

Yöneticimin
tepkisinden
korktuğum
veya
çekindiğim için
değişime
ilişkin
fikirlere ileri
süremem ve
konuşamam.

Yöneticimin
tepkisinden
korktuğum
veya
çekindiğim için
iş ile ilgili
bilgilerimi
kendime
saklarım.

Bu kurumda
çalışmaya
devam
edebilmek için
iş ile ilgili
olumsuz
durumları
görmezden
gelirim.

Kurumdaki
devamlılığımı
korumak
amacıyla eksik
hususları
düzeltmeye
yönelik
görüşlerimi
açıklamaktan
sakınırım.

Yöneticimin
tepkisinden
korktuğum



veya
çekindiğim için
ortaya çıkan
problemlere
yönelik
çözümlerimi
geliştirmekten
çekinirim.

Bu kurum ile
olan işbirliğime
dayanarak,
gizli kalması
gereken
bilgileri
kendime
saklarım.

Bu kuruma
yararlı olmak
amacıyla özel
bilgilerimi
saklarım.

Bu kurum ile
ilgili sırları
açıklamam
konusunda
başkalarından
gelen baskılara
direnirim.

Bu kuruma
zarar
verebilecek
bilgileri
açıklamayı
reddederim.

Bu kurum ile
ilgili gizli
kalması
gereken
bilgileri en
uygun şekilde
muhafaza
ederim.



Geri

Gönder



ÖZGEÇMİŞ