

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİNDE KARARLARA KATILIMIN ARACI ROLÜ:
HAVACILIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜLİN KURTÇUOĞLU

KOCAELİ,2020

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİNDE KARARLARA KATILIMIN ARACI ROLÜ:
HAVACILIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: DOÇ.DR. DİDEM RODOPLU ŞAHİN

TÜLİN KURTÇUOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No :

10.06.2020 / 13

KOCAELİ,2020

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ŞEKİLLER VE TABLOLAR	vi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	1
1.1.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	1
1.2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK NEDENLERİ	8
1.2.1.Örgütsel Nedenler.....	9
1.2.2.Bireysel Nedenler.....	13
1.3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI	17
1.4.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN YÖNÜ.....	18
1.5.İŞ GÖRENLERİN SESSİZLİK TÜRLERİ	18
İKİNCİ BÖLÜM	20
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	20
2.1.ÖRGÜTE BAĞLILIK KAVRAMI	20
2.2.ÖRGÜTE BAĞLILIK ŞEKİLLERİ	20
2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI	22
2.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	24
2.5.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....	26
2.5.1.Etzioni Sınıflandırması.....	26
2.5.2.Wiener Sınıflandırması.....	27
2.5.3.Allen ve Meyer Sınıflandırması	27
2.5.4.O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması	27
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	29
3. KARARLARA KATILIM.....	29
3.1.KARAR VERME KAVRAMI VE KARAR TÜRLERİ	29
3.2. KARARLARA KATILIM.....	33
3.2.1. Kararlara Katılımın Faydaları	35

3.2.2 Kararlara Katılımın Türleri	38
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	41
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	41
4.1. METODOLOJİ.....	41
4.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Önemi	41
4.1.2. Araştırmanın Varsayımları.....	42
4.1.3. Araştırmanın Modeli	42
4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri	42
4.1.5. Anket Formu ve Ölçekler.....	43
4.1.6. Örneklem ve Sınırlılıklar	44
4.2. BULGULAR.....	45
4.2.1. Ölçeklere İlişkin Bulgular.....	46
4.2.2 Ortalamalar Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular	54
4.2.3 Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	61
4.2.4. Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi ve Sobel Testi.....	68
SONUÇ.....	70
KAYNAKÇA.....	75

ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitim dönemim boyunca her aşamada hiçbir bilgi, birikim ve desteğini esirgemeyen kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Didem Rodoplu Şahin'e, yoğun çalışma saatleri boyunca değerli zamanlarını anket cevaplaması için ayıran tüm meslektaşlarıma ve çalışma arkadaşlarıma, her sorunda bana çözüm yoluyla gelen ve sonsuz desteğiyle her zaman yanımda olan kıymetli eşim Osman Alperen Kurtçuoğlu' na ve varlığıyla bana güç veren biricik oğlum Mete'ye teşekkür ederim.

Tülin KURTÇUOĞLU

KOCAELİ,2020

ÖZET

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDEKARARLARA KATILIMIN ARACI ROLÜ: HAVACILIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın temel amacı; havaalanı işletme hizmetlerinde görev yapan çalışanların örgütsel sessizliklerinin örgüte olan bağlılıklarına etkisinde kararlara katılımın aracı rolünü incelemektir. Çalışmanın örneklemini İstanbul'da havaalanı işletme hizmeti veren kurumun 50'si kadın 57'si erkek olmak üzere 107 çalışanı oluşturmaktadır.

Yapılan anket çalışmasında öncelikle verilerin güvenilirlik ve normallik analizleri yapılmış olup, demografik özellikler arasındaki farkları incelemek üzere t testi ve varyans analizi, hipotezleri değerlendirmek üzere korelasyon ve regresyon analizinden ve kararlara katılımın aracı rolünün etkisini incelemek için ise sobel testinden faydalanılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular, çalışma hipotezlerini destekler niteliktedir. Söz konusu bulgulara göre, örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına etkisinin pozitif yönde olduğu gibi negatif yönde de anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına olan etkidekararlara katılımın direkt olmamakla birlikte düşük seviyede negatif yönlü moderatör bir etkiye sahip olduğundan bahsedilebilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Havacılık Çalışanları, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık, Kararlara Katılım

ABSTRACT

INTERMEDIATE ROLE OF PARTICIPATION IN DECISIONS IN THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON AVIATION EMPLOYEES

The main purpose of there search is; to examine the mediating role of participation in decisions in the impact of organizational silence of employees working in airport operating services on their commitment to the organization. The sample of the study consists of 107 employees, 50 of which are women and 57 of them are men, of the in stitution providing airport operation services in Istanbul.

In the survey conducted, primarily there liability and normality analyzes of the data were made ,t-test and variance analysis were used to examine the differences between the demographic features, and the sobel test was used to examine the effect of the correlation and regression analysis to evaluate the hypotheses and the effect of the mediating role of participation in decisions.

The finding sobtained as a result of the analysis support the study hypotheses. According to the findings in question, the effect of organizational silence anditssub-dimensions on organizational commitment and its sub-dimensions is seento be both positive and negative. It can be said that organizational silence and its sub-dimensions have a low level negative moderator effect on the effect of organizational commitment and its sub-dimensions, although participation in the decisions is not direct.

Keywords: AviationEmployees, Organizational Silence, Organizational Commitment, Participation in Decisions

ŞEKİLLER VE TABLOLAR

ŞEKİL 1. KARAR VERME SÜRECİ.....	30
ŞEKİL 2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	42
ŞEKİL 3.HAYES MODEL 1.....	67

TABLO 1. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	45
TABLO 2. KATILIMCILARIN YAŞ DEĞERLERİ ORTALAMASI	45
TABLO 3. KATILIMCILARIN HİZMET SÜRESİ ORTALAMASI.....	46
TABLO 4. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN NORMALLİK TESTİ ANALİZİ.....	46
TABLO 5.ÖLÇEKLERE İLİŞKİN CRONBACH ALPHA DEĞERLERİ.....	48
TABLO 6.KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	48
TABLO 7 KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	51
TABLO 8.KATILIMCILARIN KARARLARA KATILIMLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	53
TABLO 9 KATILIMCILARIN CİNSİYETLERİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KARARLARA KATILIMIN KARŞILAŞTIRILMASI	54
TABLO 10 KATILIMCILARIN YAŞ ARALIKLARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KARARLARA KATILIMIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	55
TABLO 11 KATILIMCILARIN ÖĞRENİM DURUMLARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KARARLARA KATILIMIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	56
TABLO 12 KATILIMCILARIN HAVACILIK MEZUNU OLMA DURUMU İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KARARLARA KATILIMIN KARŞILAŞTIRILMASI	57
TABLO 13 KATILIMCILARIN HİZMET SÜRELERİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK , ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KARARLARA KATILIMIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	57
TABLO 14 KATILIMCILARIN GÖREV YAPTIKLARI BİRİM İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KARARLARA KATILIMIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	58
TABLO 15 KATILIMCILARIN GÖREV YAPTIKLARI BİRİM İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KARARLARA KATILIMIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	60
TABLO 16 KORELASYON DEĞERLERİ.....	61
TABLO 17. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN BASİT REGRESYON ANALİZİ	63
TABLO 18 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ALT BOYUTLARININ DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ.....	63
TABLO 19 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ALT BOYUTLARININ DEVAM BAĞLILIĞINA OLAN ETKİSİNİN ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ.....	65
TABLO 20.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ALT BOYUTLARININ NORMATİF BAĞLILIĞA ETKİSİNİN ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ.....	66
TABLO 21.MODERATÖR DEĞİŞKEN REGRESYON ANALİZ DEĞERLERİ.....	67
TABLO 22. KARARLARA KATILIMIN DEĞERLERİNDEKİ DEĞİŞİKLİĞİN ANLAMLILIK DÜZEYİNDEKİ ETKİSİ. 68	
TABLO 23 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ.....	68
TABLO 24 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KARARLARA KATILIMA ETKİSİNDE ANLAMLILIK	68
TABLO 25 KARARLARA KATILIMIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE KARARLARA KATILIMIN DOLAYLI ETKİSİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ.....	69

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Günümüz rekabetçi ortamında örgütlerin verimli ve etkili bir şekilde devamlılığını sağlayabilmeleri, mevcut konumlarını daha iyi bir yere taşıyarak geliştirebilmeleri için ihtiyaç duyduğu kaynakların en önemlisi, etkili kararların alınmasında büyük bir rolü olan çalışanlarıdır. Örgüt üst ve yöneticileri, çalışanlarından örgüt içi sorunlarının ilerlemeden muhtemel etkilerini azaltmak, yok etmek ve de çözüme kavuşturabilmek için bilgi paylaşımlarına ihtiyaç duymaktadır. Örgütün yöneticileri tarafından beklenti bu yönde olmasına rağmen yapılan araştırmaların bir göstergesi olarak çalışanların örgütteki mevcut sıkıntı ve sorunların paylaşılması ve dile getirilmesinde, sessiz kaldığı görülmektedir.

Türk Dil Kurumu sözlük anlamına ‘sessizlik’, ‘ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut olarak tanımlanmaktadır(TDK,2020). Sessizlik farklı alanlardaki çalışmaların konusu olmakla birlikte bu kavramın doğası gereği çok boyuta sahip olması, sessizliği sadece sesin olmama durumu olarak açıklamanın yetersiz olacağı düşünülmektedir. Sessizliğin Çakıcı(2007:145)’nın da belirttiği üzere psikoloji alanında anlamı kişinin içine dönmesi anlamı taşıırken, sosyoloji alanında ise olumsuz bir durumu nitelendiren suskunluk anlamına gelmektedir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların bir organizasyon veya örgütteki olası problemler ve konular hakkında konuşmamalarına neden olan ortak bir görüngü olarak ifade edilmekle birlikte Morrison ve Milliken (2014) çalışmalarında sessizlik iklimini arttıran örgütsel nedenlere ve etkilere odaklanmaktadır. Morrison ve Milliken(2000)’ e göre iş görenlerin olası problemler ve konular hakkındaki görüşlerinin iletildiği durumlarda üstlerinden olumsuz geri bildirim alma endişesi ve üstlerin çalışan hakkında oluşturacağı olumsuz düşünceleri çalışan sessizliğini artıran iki önemli faktör olmaktadır.

Çalışanlar büyük bir değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilik kaynakları olarak kabul edilirken bu faktörler örgütlerin başarısında da kritik bir öneme sahiptir. Ancak birçok çalışan görüşlerini söylemede çekingen kalarak, örgütteki konularla ilgili endişeleri hakkında konuşmada isteksiz ve çekingen davranışlar gösterebilmektedir. Bu durum çalışan sessizliği olarak adlandırılmıştır(Neill,2009). Çalışanlar bazı bilgileri bazı nedenlerden dolayı meslektaşlarından, yöneticilerinden, liderlerinden veya işverenlerinden gizleyebilmektedir(Bogosian,2012).

Örgütsel sessizliğin bireysel bir düzeyde göz ardı edilebileceğinin olası bir durum olduğunu ifade eden Pinder ve Harlos(2001:331), sessizliğin yalnızca ses ve konuşmada olan bir eksiklik olarak kabul edilemeyeceğini savunmaktadır. Pinder ve Harlos(2001:331) örgütsel sessizliği davranışsal ve bilişsel koşulları ve de örgütsel koşulları değiştirme veya düzeltme yeteneğine sahip yöneticilere karşı algılanan ve yaşanan adaletsizliğin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirilmelerinin gizlenmesi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sessizliğin başka bir tanımına göre çalışanların örgütteki yasa dışı veya ahlaki açıdan etik olmayan durumlar karşısında yada kişisel, ahlaki ve yasal standartları ihlal eden gelişmeler konusunda susması, konuşmaması, sessiz kalması durumudur. Çalışan sessizliğinin örgüt için en önemli etkisi, karar alma süreçlerinde üst ve yöneticilere bilgi akışını engelleyerek örgütün değişim ve gelişimine olumsuz yönde etki etmesidir.(Tangirala ve Ramanujam, 2008:37). Bu duruma ek olarak çalışan sessizliğinin çalışanlara karşı olan olumsuz etkisi ise kendilerini iyi hissetmeme, üzerlerindeki kontrol eksikliğini algılamalarına ve iş anlaşmazlıklarını yaşamalarıdır.(Morrison ve Milliken,2000:706).İş görenler aynı zamanda kendilerini değersiz hissederek örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel güvenlerinin azalmasına neden olmaktadır. Bu durum ise çalışan motivasyonunu ve iş tatminini artırıcı etki oluşturmaktadır(Morrison ve Milken,2000:706).

Litaratür incelemesi yapıldığında sessizlik kavramı için yapılmış çalışmaların sayısı 2000’li yılların başında az olmaktadır. Sessizliğin, sesliliğe zıt bir kavram olarak görülmesi, sessizlik araştırmalarının zor yapılabilmesi ve sessizliğin

anlaşılmasının zorluk içermesi sebebiyle bu konuda yapılan çalışmaların az olması sonucu ortaya çıkmaktadır.(Dyne ve vd.,2003:1364). Fakat daha sonraki yıllarda yapılan çalışmaları sonucu sessizliğin örgüt ve bireyler için öneminin büyük ölçüde olduğu ortaya çıkarak bu konu dikkat çekmeye başlamıştır. (Demir,2010:579).

Sessizlik kavramının araştırılmasında örgütsel sessizliğin yanında çalışan sessizliği de eklenmiştir. Pinder ve Harlos(2001:332), sessizliğe neden olan faktörlerin arasında bireysel nedenler ve örgütsel nedenlerin bulunduğu görülmektedir. İşgörenlerin sessizliği kavramı, değişime ve gelişime etkisi ve müdahale edebilme yeteneğine sahip olan bireylerin örgütsel durumlara özgü davranışsal, duygusal, bilişsel açıdan değerlendirmelerden bilerek mahrum bırakması olarak tanımlanmaktadır(Pinder, vd.,2001:334).

Bir olaya veya duruma karşı müdahalede bulunma konusunda kendilerini güvende hissetmeyen çalışanlar fikir ve görüşlerini ifade etme konusunda isteksizliği, çalışanların sessizliğine neden olabilmektedir. Örgüt içi herhangi bir durum veya olay karşısında ifadede bulunmayanların yanı sıra çalışanların sahip olduğu bilgileri de saklaması örgütsel sessizliğin bir parçasıdır. İş görenler fikirlerini paylaşacak kadar kendilerini güvende hissetmiyor ve de mevcut duruma karşı itirazda bulunmuyorlarsa, şirketlerin veya firmaların örgütsel sistemlerini gözetmek için çalışanların sessizliği düzenli ve dikkatli bir şekilde incelenmelidir.

Örgütlerde büyük gruplar içerisinde olan kalabalık olan çalışanlara karşı, paylaşım ve yönetim gerektiren konularda daha fazla güce sahip olduklarından dolayı sağduyu geliştirme durumu olabilmektedir. Büyük grupların bu tür güçler tarafından desteklendiği ve durum ve koşullar hakkında daha özgürce konuşma konusundaki isteklerini gösterdiklerini düşündüklerinden azınlık grupta kalan çalışanlar sorunları hakkında konuşamadıkları veyatecir edilmek, etiketlenmek, hattaişten kovulmak gibi benzer konular hakkında korku yaşadıkları için sessiz kalmaktadır (Van Dyne vd.,2003:40)

Araştırmacılar 1990'lı yılların başlarında çalışan sessizliğinin arkasında yatan nedenlerini iş yerlerine odaklayarak çalışanların ses mekanizmalarına önem vermeye

odaklanmıştır. Bu araştırmaların artmasıyla birlikte sadece yönetim uygulamalarında değil örgüt politikalarında da bu yıllarda değişiklikler meydana gelmiştir. Morrison ve Milliken(2000:710) in bu konu hakkındaki makaleleri sayesinde çalışanların, işverenlerin ve diğer araştırmacıların da çalışan sessizliği ve nedenleri daha fazla ilgi çekmeye başlamıştır.

İş gören sessizliği, sessizliği gösteren kişi sayısına göre muhtemel olarak farklı biçimde olabilmektedir. Sessizlik, çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik olarak iki ana unsur biçiminde gösterilebilmektedir. Bireysel çalışan sessizliği ile örgütsel sessizlik arasındaki temel farkı Morrison ve Milliken(2000:710) örgüt çalışanlarının örgüt sorunları veya örgütsel konular hakkında sessiz kalmayı tercih etmesiyle sessizlik durumunun bireyden örgütsel sessizliğe geçiş biçimini değiştirmekte olabileceği şeklinde belirtmektedir. Morrison ve Milliken(2000:710) örgütsel sessizliği, sessizlik durumunun bir dizi çalışan tarafından uygulandığında sessizliğin giderek artış gösteren bir davranış olarak tanımlamaktadır. Buna göre çalışan sessizliği geniş bir alana yayılabilir ve diğer çalışanlar arasında örgüt veya diğer ortak kurumlar aracılığı ile başkalarının da sessizliğine neden olabilme etkisine sahip olabilmektedir.

Huang(2005:459)'e göre örgütsel sessizlik, örgütlerdeki toplantılarda kolektif sessizlik olarak, öneri fikirleri için yapılan programlarda düşük katılım düzeyleri ve düşük kolektif ses seviyesi olarak ya da özel kurumlar ve devlet kurumları gibi örgütlerde farklı biçim ve farklı durumlarda kendini gösterebilmektedir. İş görenler örgüt içi toplantılara aktif bir katılımdan çekinmekte, kendi fikirlerini paylaşmaktan, öneride bulunmaktan örgüte faydası bulunabilecek katkıları sunmaktan kaçınma durumunda bulunmaktadır. Sessizlik durumunda olan çalışan sayısının artışı, sessizlik durumunun yayılmasına ve bu toplu gücün örgüt için yıkıcı bir etkene dönüşmesine neden olmaktadır. Ellis ve Van Dyne(2009:53) 'a göre örgütlerde çalışan sessizliğinin bireysel olarak başlamasıyla, diğer konuşmaya veya paylaşımda bulunmaya gönülsüz olan çalışan grupları arasında zaman içinde yayılabilmektedir. Bu durum sonucu görüş, fikir veya bilgi paylaşımından kaçınan çalışanın sessizlik davranışı diğer çalışanları etkilemesiyle zaman içinde örgütün büyük bir kısmına

ulaşılabileceğini, örgüte zarar verebilecek bir kültüre dönüşebileceğini belirterek örgütsel sessizliğin oluşmasına ortam hazırlayacaktır. Buna göre bireysel sessizliğin örgütsel sessizliğe dönüşmesi muhtemeldir. ‘Bu iki kavramın literatürde olduğu gibi ‘çalışan sessizliği’ ve ‘örgütsel sessizlik’ terimlerinin birbirleri yerine sıkça kullanıldığı görülmektedir’(Brinsfield,2009:10; Park ve Keil,2009:901-918).

Örgütsel sessizliğin yapısı gereği kişinin çalışmasını ve örgütlenmesini değiştirme düşüncesi, bilişsel fikirlerden kasten muaftır. “Örgütsel sessizlik, örgütte önemli bir durum karşısında gerekli tepkiyi göstermeyen, söyleyecek çok az şeyi olan veya hiçbir şeyi olmayan bir tutumdur”(Henriksen ve Dayton,2006:1539-54). Pinder ve Harlos (2001:331-369), sessizlik kavramının çalışanın, bilinçli, kasıtlı ve aktif bir şekilde sessiz kaldığı durumda kullanılabileceğini ifade etmektedir.

İnsanların kendilerini yaşanabilecek bir utanma duygusundan kaçınmak için kendilerini bilinçli bir şekilde baskı altına alıp susturabilmektedir(Perlow ve Williams,2003:3-8). İş görenler algılanan tehlikelerden dolayı aktif olarak tartışmaya katılmaktan ve fikirlerini özgürce paylaşmaktan kaçınarak bu şekilde hareket edebilmektedir(Pentilla,2003). Bagheri(2012)’ ye göre çalışan ve kurum içindeki sessizliğin her ikisi için de baskı mekanizması olabildiğini ifade etmektedir.

İş gören sessizliği ne kadar net tanımlanabilse de, alçak gönüllülükten, başkalarına karşı saygı duymaktan, teslim olmaya kadar,normal şartlar altında hiçbir ilişkisi bulunmayan terim ve değerlerle ilişkilendirilebilmektedir. Örneğin; insanların profesyonellik ve bireysellik hakkındaki görüşlerinin yanı sıra saygı ve sadakat konusundaki görüşleri, çalışan sessizliğini tanımlamada ve onu diğer erdemlerden ayırma da büyük bir rol oynayabilmektedir. İş görenler sessizliği hiçbir ilişkisi bulunmamasına rağmen farklı değer ve terimlerle ilişkilendirebildiği gibi McGowan(2002), çalışan sessizliğini başkaları tarafından anlaşma olarak da kabul edilebilmekte ve bazı işverenlere göre sessizliğin aynı mesajı kabul etme, mesajı iletme, paylaşma gibi algıladığını örgüte karşı muhalefet olarak görülebildiğinden bahsetmektedir.

İnsanların çoğu, kamuoyundaki fikir ve görüşlere saygı göstermedikleri taktirde sessizliğin ilişkilendirildiği sadakat boyutu anlamında kötü bir şey yapılmadığı kanısında olabilmektedir. Hirschman (1994:272-273)'a göre örgüte bağlı olan çalışanların sadık davranışı olası bir kötü durum ve koşulda şikayette bulunmaktansa iyi bir şeylerin de olacağına inanmaları sayesinde sessiz kalarak duruma, örgüte sadık kalma, onaylama anlamında olmaktadır. Mevcut bu çalışmanın odak noktası olan örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olmasına rağmen, Reichers(1997:48-59) ise çalışan sessizliğinin sadakat ve bağlılığın yerini alamayacağını, bununla birlikte çalışan sessizliğini, bağlılık ve sadakat için kullanmanın gerçeği yansıtmayacağı görüşündedir.

İş görenlerin işleri hakkında konuşmaları konusundaki isteksizliği örgütlerde olası yeniliklere engel teşkil edebilmektedir. İş görenler sürece herhangi bir katkıda bulunmaktan kendilerini alıkoyduklarında zaman içinde fikirlerinin değersiz olduğu düşüncesine kapılabilmektedir. İş görenlerin değersiz olma hissi duymaları halinde motivasyonun, iş tatmininin ve verimliliğin, sessizliğin devam ettiği müddetce kötü yönde etkilenebileceğini ifade etmektedir.

Sessizlik herhangi bir konu veya olayda doğru konumu almak için en iyi yol olmasına rağmen herhangi bir durumu veya tarafı desteklemeden sabit bir şekilde kalındığında da görülebilmektedir. Sorunlar karşısında sessiz kalma durumu, belki de desteklemeyeceğiniz tarafın sessizliğinin sahip olduğu gücün büyüklüğü nedeniyle kişiyi de sessiz kalmaya itecektir. Buna göre sessizlik pasif bir şekilde dahi olsa bir fikrin paylaşıldığı taraf olarak bir tarafsızlık şeklinde görülmemesi gerekmektedir. Bu duruma benzer olarak çalışanların önemli konulara ait bilgileri çalışma arkadaşları veya amirlerine iletmekte tereddüt etmedikleri birçok durum vardır. İş gören sessizliğinde ise her türlü sessizlik bu durumu içine almamakta birlikte kasıtlı bir davranışın söz konusu olması gerekmektedir. Van Dyne(2003), çalışan sessizliğini kişinin kasıtlı olarak öneride bulunmama, görüşmelerde bulunmama, raporlar veya sorunlar hakkında bilgi paylaşımında bulunmamasıyla, kişinin pasif durumda kalması olarak görmektedir. Örneğin kişi herhangi bir bilgiyi iletmeyi unutmuş olabilir bu ve buna benzer nedenlerle çalışanların yetersizliği veya fikir

eksikliği nedeniyle iletişim kurmadığı tüm durumlar için çalışan sessizliği ifadesi uygun olmamaktadır. Bu görüşe uygun olarak Tangirala ve Ramanujam (2008:39)' da çalışanların durumlara karşı bildiride bulunmamasının bilinçli olmadıkça sessizlik olarak açıklanmayacağını ifade etmektedir. Özdemir ve Uğur (2013:259)'a göre çalışanların bilinçli bir şekilde iletilmekte olan mesajın örgütün faydasına olan çıktıların olumsuz potansiyel gücüne karşın örgütçe anlamlandırılması gerekmektedir. “Bir örgütte çalışanların sessiz kalmayarak var olan problemleri ya da bu problemlere ilişkin çözüm önerilerini dile getirdikleri bir takım mekanizmalar bulunmaktadır. Havacılık örgütlerinde emniyete ilişkin bu mekanizmalardan en önemlisi gönüllü raporlamalardır. Havacılık örgütlerindeki çalışanlar gönüllü raporlamalar vasıtasıyla gördükleri emniyetsiz olayları, durum veya koşulları ya da potansiyel tehlikeleri işletmelerine bildirebilmektedir. Ancak çalışanlar çeşitli sebeplerle işletmeler için emniyetin sağlanması ve gerekli önleyici tedbirlerin alınması açısından önemli bir veri kaynağı olan gönüllü raporlama da bulunmamakta; sessiz kalma davranışı, gönüllü raporlamada bulunmama olarak tanımlanmaktadır”(Ünder,2016:19)

Çalışan sessizliği genel olarak pasif bir davranış olduğu ifade edilmesiyle beraber Van Dyne, vd., (2003:1359-1392), araştırmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı inceleyeceğimiz örgütsel sessizliğin yapısının kabul edici sessizlik, savunmacı sessizlik, savunmacı sessizlik olarak çok boyuta sahip olduğunu ifade ederken Thomson ve Bunderson (2003: 571-586) bu boyutlara faydacı sessizliği de eklemektedir.İşgören sessizliğinin yapısı gereği araştırmacılar tarafından çok boyutlu olduğu düşünülmekte olup, çalışanların verimli olmaları için örgüte karşı güven, iş ortamının konforlu, huzurlu olması gibi aynı zamanda da motive edici hususlara sahip olması gerektiği düşüncesindedir(Van Dyne vd,2003: 1359-1392). Bunun gibi birçok husus kişilere ve gruplara özgü olacağından sessizlik nedenleri çok değişkenli olabilmektedir. Bunun yanı sıra örgüt içinde gerekli tedbirlerin alınmadığı durumlarda bireysel olan çalışan sessizliği zamanla birlikte yayılarak örgütün tümünü kapsayabileceği için sessizlik olgusunun bütünsel olarak incelenmesi gerekmektedir. Araştırmalar örgütsel sessizliğin boyutlarını incelerken örgütsel

sessizlik, örgütsel sessizliğin tanımı ve yapısı, nedenleri ve sonuçları üzerinde durmuştur.

1.2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK NEDENLERİ

Konu ile ilgili yapılmış araştırmalarda sessizliğin, çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik olarak ayrı kavram olarak incelendiği görülmektedir. Bireysel nedenlerden kaynaklanan sessizliğin çalışan sessizliğine neden olduğu düşünülürken, yönetsel nedenlerden kaynaklanan nedenlerinde örgütün tamamını etkileyen örgütsel sessizliğe neden olduğu düşünülmektedir(Can ve Alparslan,2012:264). İş gören sessizliğinin yayılıp örgütsel sessizliğe dönüşmesi özelliğinden yola çıkılarak örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin analizisonucu bunları anlamının çalışanlardaki sessizlik durumunun örgütsel bağlılıkla ilişkilerini anlama da faydalı olacağı düşünülmektedir.

İş gören sessizliğine neden olan birçok faktör olabildiği gibi Dover (1956: 250-255)'a göre, sessizlik ikliminin nedenleri şöyle sıralanmıştır;

- Herhangi bir konuda görüş bildirildiğinde, propaganda olarak algılanabilmesi
- Sözlü statü olduğunda çalışanlar arasında güvenilirlik kaybı
- Pozisyon adına risk hissetmek
- Birlik kaygılarının başı olarak örgütteki çalışanların istihdamı

Örgütsel iklim haline gelmiş sessizlik durumu, örgütlerde olaylar hakkında bilgisi olan fakat bunu ifade edemeyen insanların oluşturduğu bir durumdur. Bu iklim, kurumun kendi içindeki uyumun önündeki potansiyel bir engeldir. İş görenlerin sessizlik davranışında bulunmasının nedenlerinden biri olan örgüte olan güven seviyesinin düşük olmasıdır. Fikir beyanında bulunmak isteyen bir kişi, örgütün bireye yeteri kadar güven vermemesinden kaynaklı beyanından sonra kendi başına 'iş çıkaracağını', fikrine katılacak kimsenin olmayacağını, kişiyi destekleyecek bir yapının olmayacağı düşüncelerine sahip olabilmektedir. Bowen(2009)'a göre güven ve destek algısının düşük seviyede olduğu algısı

Çalışanlar arasında sessizliği doğuracak ve bu iklimin yayıldığı rgtte kendini, bulunduğu pozisyonunu, diğer çalışanlar arasındaki ilişkiyi tehlikeye atacağını düşünecektir.

Sessizliğin rgt içi bir kültüre dönüşmesiyle rgt iklimi haline gelebilmektedir. rgt kültürü ise çalışanların sosyokültürel özelliklerinden etkilenmektedir(Panteli ve Fineman,2005: 347-352). Örneğin doğu kültüründeki sessizliğin istenen ve beklenen bir şey olduğu ve mevcut uyumu koruma, itaat duygularını güçlendirmek için kullanılması batı kültüründen farklı bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konudaki araştırmalar örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel nedenlere ve bu ikisi arasındaki ilişkilere bağlı olduğunu göstermektedir. Konu ile ilgili araştırmalarda çalışanların karşılaşabilecekleri misilleme ve cezalandırma tutumları birçok kişi üzerinde yıkıcı bir olumsuz etki yarattığı ortaya konulmuştur. Milliken (2003:1462)'n de ifade ettiğine göre potansiyel bu etkilerden dolayı çalışanlar, örgütün mevcut bu tür yapısından dolayı bir etki yaratacaklarına karşı inançlarının olmamasıyla birlikte bir etki ortaya koyamamaktadır.

1.2.1.Örgütsel Nedenler

st Yönetimin Tutumu; Sessizlik davranışının ortaya çıkmasındaki en güçlü neden st yönetimin tutumu olmaktadır. Örgütlerin aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik yapısı ast- st ilişkilerinde kopukluk yaşanmasına neden olabilmektedir. stleriyle iletişim kurması kısıtlı olan çalışan bunun etkisi olarak bir fikir beyanında bulunduğunda veya önemli olarak gördüğü bir bilginin üstleri tarafından nemsenmeyeceği önyargısına kapılması muhtemel olmaktadır. Örgütsel güvenin düşük olduğu kurumlarda çalışanların, st yönetimin fikirlerine itibar etmeyeceği, sorun ve şikayetlere bir çözümde bulunmaları için geri dönüş yapmayacakları düşüncesi çalışanı sessizleştiren nedenlerdendir. İş görenleri ile iyi bir iletişim kuramayan yöneticilerin örgüt sessizliğinden kaçınmaları neredeyse imkansızdır. Buna karşılık geleneksel yapıya sahip örgütlerin st yönetimleri, çalışanları örgütten ayrı olarak kendilerini düşündüklerini, insiyatif almadıklarını, örgütün bir amaçları için bir yaptırım olmadığı müddetçe güvenilmez olduklarını düşünebilirler.

Yöneticilerin her zaman kontrolü elinde tutmak istedikleri geleneksel yönetim tarzında örgütün iyiliği için farklı görüşlerin ve anlaşmazlıkların önlenmesi ve uzlaşmanın sağlanması için gerekli olduğu düşünülmesine rağmen modern yönetim tarzında ise örgütün tazelenmesi, farklılıklara açık olması, kararların bir süzgeçten geçirilmesi daha olumlu olacağı görüşündedir(Morrison,2000).Örgütün üst yönetimi, çalışanlardaki becerileri, özellikleri, inançları ve tecrübelerdeki çeşitliliklerden bihaber olup devamlı olarak kendi görüşlerini çalışanlardan ayrı tutuyorsa çalışanların örgütü olumlu yönde etkileyecek ve geliştirecek farklılıkları yönlendiremez(Tangirala ve Ramanjuam,2008).Bu durum örgüt içi üretkenlik, kararlara katılım sağlayamadıkları için çalışanlarınmotivasyonu ve verimliliği, örgüte bağlılıklarını düşürecektir.

Üst yönetimde bulunan kişilerin, çalışanların merak ettikleri konuların veya bazı bilgilerin kısıtlı kalması gerekliliğinden dolayı bunlarla ilgili sorulardan kaçınması ve bu amaca yönelik farklı departmanlar arası iletişimi kısıtladıkları durumunda sessizlik yayılabilmektedir (Sussman,2008). Bununla beraber Slade(2008)'e göre bazı yöneticiler, kendi bulundukları pozisyonun zarar görmemesi, çalışanlara karşı yetkinliğinin az olarak görülmemesi ve kendilerine gelebilecek her türlü zarardan kaçınabilmeleri, negatif yönlü geri dönüşlerden korunabilmeleri için sessizliğe dayalı bir iklim oluşturmayı isteyebilmektedirler.

Üst yönetimin tutumu örgütsel sessizliğin sahip olduğu en sık karşılaşılan ve en güçlü etkiye sahip olan neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Morrison ve Milliken (2003:1462)' e göre çalışanların yöneticilerin şeffaf olması ve gruplar arası etkileşimin iyi olmasını istemeleriyle beraber üst yönetimin de örgüt içi güvenin sağlanacağı bir ortamın oluşturması, takım halinde öğrenme sürecinin yükseltilmesi ve somut uygulamalarla açık bir iletişim yapısı sağlamaya çalışması gerektiğini aktarmaktadır.

Örgüt İçi İletişim; Örgüt yöneticileri ve çalışanlar arasındaki iletişim ve çalışanların birbirleriyle iletişiminin de olumlu yönde etkileşiyor olması çalışan faaliyetlerini ve yönetsel unsurları da olumlu bir şekilde etkileyerek örgüte ve

bireye fayda sağlamaktadır. İletişim biçimleri de örgüte ve bireye sağladığı fayda veya zarar açısından oldukça etkili olmaktadır. Botore ve Van Dyne (2003:1359-1392) yazılı veya grup toplantılarına dayalı iletişimi biçimsel iletişim olarak, kişiler arası doğaçlama gelişen sözlü veya yüz yüze olan iletişimi ise yaygın iletişim olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerde iletişimin iyi sağlanıyor olması çalışanların motivasyonunu sağlamakta ve buna bağl olarak verimlilikleri de olumlu yönde arttığı gözlemlenmektedir. Örgütlerde sağlıklı iletişimin sağlanması sayesinde örgütlerin değişime ve gelişme karşı uyum hızları artacaktır. Botore ve Van Dyne(2009:40) çalışan sesliliği, örgüte olan güvenleri arttırmaktadır. Bu durum örgütsel açıklığı da beraberinde getirerek çalışanlar arası iletişim engellere takılmadan iyi bir şekilde sağlanmaktadır.

Hiyerarşik yapıya sahip olan örgütlerde, karar alma mekanizması da hiyerarşik yapı doğrultusunda ilerleyeceğinden en üst ve en alt kademedeki olan kişilerin iletişimi kısıtlı olacağından kurum içi iletişimlerde boşluklar meydana gelebilmektedir. Bu durumda iletişim aşamasında bilginin eksik veya hatalı iletilmesi veya birinci kaynaktan alıcıya iletilene kadar geçen sürede mesajın içeriğinin değişebilmesi veya mesajın farklı algılanabilmesi gibi engeller ortaya çıkabilmektedir. Bu hususta hangi kademedeki olursa olsun karar verici kişi veya grupların doğru faaliyet ve operasyonları sürdürebilmeleri için bilgilerin doğru iletilmesi önem oluşturmaktadır.

Örgütsel Güven; Whitener(1998)'in yaptığı tanıma göre birey veya örgütün herhangi bir menfaat gözetmeksizin karşı tarafın faydalı çalışmalar yapmasının beklendiği ve istekli olduğu tutumdur. 'Güven ve güvensizlik durumu insanların algılarını tutumlarını ve davranışlarını önemli bir ölçüde etkilemektedir''(Hosmer,1995; Henriksen ve Dayton,2006:1539).

Örgüte olan güven ise bireyler arası iletişimin sağlam ve iletişimin açık bir şekilde olmasıyla sağlanabilmektedir. Örgütü oluşturan bireyler arasındaki iletişim ne kadar sık ve düzenli olursa paylaşım alanı genişleyeceği için örgüte olan güven de

o büyüklükte artmaktadır(Ruppel ve Harrington,2000).İş görenin, üst yönetimce kendine yönelik algıladığı güvensizlik, üst yönetimin çalışanların sadece kendi çıkarlarını gözettiği düşüncesi sessizlik ikliminin kolayca yayılabileceği güvensiz bir ortam oluşturmaktadır.‘Bu iklimi önleyebilmek için örgütsel güven boyutları olan(Slade,2008);

- Davranışsal bağlılık
- Davranışsal dürüstlük ve açıklık
- Kontrol paylaşımı ve yetkilendirme
- Açık ve hassas iletişim

İlgi gösterme’ bu bileşenlerin örgütsel yapıda düşük olarak algılanması çalışanmotivasyonunu olumsuz yönde etkilerken verimliliği de aynı yönde etkileyebilmektedir.‘Örgütsel güvenin sağlanamadığı bir ortamda, yönetim doğal olarak insanları baskı ile bir arada tutmaya ve birlikte çalışmaya çalışacaktır.’’(Börü, 2005).

Örgütsel Adalet Algısı; Çalışanlar ve yöneticileri arasındaki iletişimde çalışanların adalet algısı önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlerde, bireyler yöneticilerin başkalarıyla aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Algılanan kişilerarası algılar yöneticilere tepki vermektedir.

Grup Düşüncesi ve Grup Algısı; Grup düşüncesi; örgütün grup faaliyetleri grup düzeyinde gerçekleşecekse, grubun üyelerinin oybirliğiyle kendi düşüncelerini ifade etme isteklerine hükmetme istekleri karşısında ortaya çıkan bir düşünme şeklidir.

Grup düşüncesi bağımsız çalışan sessizliğine örnek olarak verilemez (Briensfield, 2009). Fakat bu kesinlikle organizasyonlarda önemli bir sessizlik nedenidir. Bireyin başka bir gruptan veya toplumdaki etkisinin temeli; fiziksel zarar korkusu, reddetme korkusu (gruptan firar), garip veya garip görünme arzusu ve itaat etme yükümlülüğü vb. Grup beklentilerine göre tutumun iyileştirilmesi grup

baskısının itaatkâr ve gruba uygun davranışların gelişimi üzerindeki etkisini arttırmaktadır.

Örgütsel Sosyalleşme; Örgütsel sosyalleşme, işe yeni gelenlerin, örgütün tam üyesi olarak hareket etmek için gerekli bilgi, tutum ve tutumları kazandıkları bir süreçtir (Çalık, 2003:163-177).

Örgüt, örgütteki kültürel iklimin buna göre emilmesini ve davranılmasını ister (Aytaç, 2004). Yeni bir işe giren yeni bir işçinin bu süreçte algıladığı anlaşmazlıkları veya olumsuzlukları ifade etmesi veya genel düşünce ikliminden gelen fikirler ve düşünceler hakkında farklı düşünmesi kolay olmayabilir ve bu sırada sessiz kalmayı tercih edebilir süreci.

Sosyal Yalıtım; İşgal sessiz kalabilir, çünkü bir şikayetçi veya baş belası olarak algılanabilir ve sonuçta tecritle karşı karşıya kalabilir (Milliken ve Morrison, 2003).

Meslek örgütü, sosyal sermayeye ve sahip olduğu pozisyona zarar vermemek ve sosyal izolasyona maruz kalmamak için çoğunluk fikrini ve düşüncesini paylaşacaktır.

Bu fikir hem bireyin hem de kolektifin fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde ifade etmesini önler (Bowen ve Blackmon, 2003). İşgalin grup bağlılığını artırmak, insanları grup dışına gruptan ayrılmaya zorlamak veya işgalin davranışını grup eğilimi doğrultusunda değiştirmek için ayrımcılık yapılabilir. Araştırmalardan, özellikle işgalcilerin, bir inkarcı olarak algılandıkları kişilere misilleme aracı olarak kullanıldığı görülmektedir (Williams ve Diğerleri, 1998).

1.2.2.Bireysel Nedenler

Örgütsel sessizliğin oluşumuna etki eden bireysel faktörler şunlardır;

Kişilik; Her bireyin kişilik özellikleri birbirinden farklı olabilmektedir. Bu da örgütteki çalışanların bir konu hakkındaki tutum ve davranışlarının farklı farklı olacağını göstermektedir. Kişilerin önem verdiği değerleri, inanç ve düşünceleri, örgüt kültürü ve iklim algısı farklı olabilmektedir. İş görenlerin doğası gereği farklı

olan kişilik özellikleri, hangi koşullarda aktif veya prososyal olacakları, örgütün yararına veya zararına olabilecek durumlarda gösterdikleri davranış biçimleri nasıl harekete geçebileceklerine dair ipuçlarını verebilmektedir. Kişilerin davranış biçimlerini dışı dönüklük, dürüstlük ve vicdan, nöropati ve zihinsel bozukluk düzeyi, arabulucu olma özellikleri etkilemektedir. Bu kişisel özelliklerin yanında konuşma veya sessiz kalma davranışı kişinin kendini ne kadar güçlü hissettiğine de bağlı olmaktadır. Kişi güçlü bir örgüt grubuna dahilse kendini güçlü hissedebilir ve düşüncelerini bir sakınca görmeden ifade edebilirken, örgüt içinde yalnız kalan kişi ise kendini güçsüz ve düşüncelerinin de etkisiz olacağını düşünebilmektedir. Örgütlerde çalışanın kurallara uyması, itaat edici ve uyumlu olması beklenirken, bu davranışları gösterenlerin genellikle terfi ve ödül almaları daha olasıdır. Aytaç (2004)'e göre örgütlerin oluşum sürecinde cezalandırma ve ödüllendirme büyük bir rol oynamaktayken çalışanların cezalandırılmasıyla birlikte örgüt amaç ve hedeflerine yönelik davranışlardan kaçınma ve örgüte yabancılaşma ortaya çıkabilmektedir.

Can(2006)' a göre örgütsel davranış doğrudan etkileyebilen kişilik özellikleri ise kişinin benliğine olan saygısı, öz yönelim, öz yeterlik, risk alma, prososyal kişilik ve öz izlenebilirlikten, sessizliği etkileyen özellikler ise bunların içinden kendini izleme, benliğine olan saygı ve kontrole yönelik özelliklerdir. Kendini izleme özelliğini insanların duygu, düşünce ve davranışlarını inceleyerek kişilerarası ilişkileri kontrol etmek olarak tanımlamaktadır. Bu davranışa sahip olmayan kişiler kendi düşüncelerini ifade etme konusunda sıkıntı yaşamamaktadır. Kendi benliğine saygısı yüksek olan kişilerin örgüt içi davranışlarındaki etkisi büyük ölçüdedir. Örgütte meydana gelen değişikliklere benlik saygısı yüksek olan bireyler uyumlu davranış sergilerken, benlik saygısı düşük olan bireyler kendilerini daha savunmasız bir ortamda bulacakları düşüncesiyle kendilerini koruyucu bir eğilim gösterebilmektedir. Bu davranışta olan kişiler kendileri etkileyecek durumlarda algıladıkları risklere göre fikirlerini sunmaktadır.

Sessizlik davranışıyla ilişkili bir diğer kişisel özellik kontrol odaklılıktır. İnsanlar yaşamlarının kontrol noktasının kendileri, başka bireyler veya kaderin elinde olduğunu düşünebilmektedir. Kontrolün kuvvet odaklı olduğu durumlarda kişiler

direnç eksikliği veya öğrenilmiş çaresizlik davranışları göstermektedir. ‘Yaşam ortamlarını kontrol etmek yerine adapte olmayı tercih eden ve modern ve geleneksel arasında sıkışan sosyo-psikolojik toplumlarda genellikle dışsal olarak kontrol edilen (kaderci), yüksek öz-uyarlanabilir, sağlıklı iletişim yetkinliği ve düşük öz saygı gibi kişisel özellikler görülmektedir (Çakıcı, 2007).

Sessizliğe Yönelik Tutumlar; Örgütsel davranış literatüründe örgütsel sessizlik kaynaklarının keşfinde incelenen örgütsel sessizliğin oluşumu ile ilişkili olduğu düşünülen bazı konular ve fenomenler bu bölümde örgütsel sessizlik olgusu ile ilişkilendirilerek belirtilmektedir. Bu literatürün örgütsel davranış ve mesleki tutumlarla ilgili örgütsel sessizlik olgusunun gözden geçirilmesinin ve açıklanmasının bu konunun teorik incelemesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Çoğulcu Cehalet; Miller ve Mcfarland(1987)’a göre örgüt çalışanlarının alınan kararları hiç sorgulamadan onayladıkları durum olan ‘‘çoğulcu cehalet’’ sessizlik nedenlerinden biridir.Çoğulcu cehalet davranışında olan çalışanlar asıl olan fikir ve görüşlerinin kabul edilmeyeceğini ve önem verilemeyeceğini düşünmektedir.

Sorumluluk Dağılımı; Örgütlerde çalışanların bir olay karşısında tek olduğunda o durum karşısında bir şeyler yapması için kendini sorumlu tutarken, tek olmadığı durumda ise sorumluluk almaz veya sorumluluktan kaçınmaktadır.

Mum Etkisi;Örgütlerde istenmeyen mesajlar hakkında sessizliğin korunması, olumsuz bilgi veya haberin iletilmesindeki istesizlikliteratürde ‘‘mum etkisi olarak’’ isimlendirilmiştir. Mum etkisine nedenleri arasında örgüt içi ilişki ve iletişimlerin zarar görmesi korkusu, üst yönetimden çekinme veya kötü bilgi veya haberden iletimi yapan kişi olarak sorumlu tutulma korkusu olabilmektedir.‘‘Birçok çalışma, çalışanların bölüm yöneticilerine güncel sorunlar ve yanlış davranış aktiviteleri hakkında rapor verirken kendilerini rahatsız hissettiklerini göstermektedir’’(Rosen ve Tesser, 1970).Brinsfield(2009)’ a göre üst yöneticiler, kötü performans hakkında olumsuz geri bildirim yapmaktan çekinmektedir. Bu etki aynı zamanda örgütsel güven ile de ilişkilidir. Kendini güvende hissetmeyen çalışan kötü bir bilgi veya

haberi iletmede çekingen davranabilir veya kendi aracı filtreleri ile iletimde bulunmaya çalışabilmektedir.

Abilane Paradoksu; Harvey(1988)' de yaptığı araştırmaya göre örgüt içindeki çalışanlar farklı fikir veya görüşe sahip olasalar bile örgüt içinde aynı fikir veya görüşe sahip olan bireylerin olduğunu bilmeden bu düşüncelerin kabul edilmeyeceğini düşünmektedir. Abilane paradoksu olarak adlandırılan bu durumda çalışan fikirlerinin diğerlerinin fikirlerine uymadığını düşünerek örgütteki ortak bir düşünceye dahil olarak örgüte uyum sağlamaktadır.

Korku; Örgütteki çalışanların çoğu kendi fikir ve görüşlerini paylaşmaları durumunda karşı tarafın vereceği tepkiden çekindikleri için bu düşüncelerini kendilerine saklayabilmektedir. İş görenlerin olumsuz bir şekilde tecrübe ettikleri olaylar sonrasında işten ayrılma, ilişkilerin bozulması, yanlış anlaşılma veya başka birinin başına gelen ve kötü sonuçlanmış olayların neticesinde benzer korkulara kapılabilmektedir. Örgüt içi şeffaflığın net olmadığı koşullarda çalışanlar üstleri veya sorumlu yöneticilerinden veya örgüt içi kötü niyetli kişilerden çekinebilmekte, zamanla sessizleşebilmektedir.

Sadakat ve İlgisizlik; Örgüt üyeleri yaşadıkları memnuniyetsiz durumlar karşısında örgüte karşı ses, sadakat veya ilgisizlik gösterebilmektedir. Özellikle örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar memnun olmadıkları durum karşısında düşüncelerini rahatlıkla ifade edebiliyorken, örgüt bağlılığı düşük olan çalışanlar sessiz ve ilgisiz kalabilirken aniden işten ayrılma davranışı gösterebilmektedir. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün yararına olacağını düşünerek sessiz kalma eğiliminde de olabilmektedir.

“İşgören, örgütte karşılaşılan olumsuz durum veya koşullar nedeniyle gelişime katkıda bulunabilme umudunu kaybeder. Bu umutsuzluk ve konuşmanın faydasız olduğu düşüncesi onu faaliyetlerden çekebilmektedir.” (Brinsfield, 2009).

Ekonominin iyi olmadığı koşullarda çalışanlar memnuniyet seviyelerinin düştüğü durumlarda işten ayrılma davranışını göstermekten çekineceği için mevcut olaylar karşısında sessiz, ilgisiz ve pasif davranışlar sergileyebilmektedir.

Sözen(2009)'a göre bunun gibi durumlarda en büyük tehlike, yöneticilerin çalışanların sessizliğini olumlu bir durum olarak algılamalarıdır. İş görenler ise gerçek kapasitelerini hiçbir zaman sadece işte kalmak için veya örgüt için kullanmayacak olması ve bu olumsuz sonuç karşısında bir bütün olarak örgütsel performans da etkilenecek olmasıdır.

Sağır Kulak Sendromu; Örgütteki çalışanlar meydana gelen hataları veya karşılaştıkları olumsuz durumları görmezden gelerek sessiz kalma davranışı gösterebilmektedir. Sağır kulak sendromu olarak adlandırılan bu durum örgütsel bir norm haline gelebilmektedir. Peirce vd. (1998) sağır-kulak sendromunun üç faktörden kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Peirce vd., 1998);

- Yetersiz ve vasıfsız organizasyon politikaları; hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,
- İdari gerekçe ve tepkiler; suçlamaların reddi, suçlamalar, saldırının ciddiyetinin umutsuzluğu, korunma, rahatsızlığın çalkalanmasının kronolojisi, misilleme
- Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerde düşük seviye insan kaynakları fonksiyonları, kırsal işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler)

1.3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI

Örgütsel sessizliğin sahip olduğu çalışanların sessiz kalması ve sessiz kalmaya zorlanması iki boyut örgütsel bilgi ve örgütsel öğrenme açısından incelenmektedir.

Sessiz Kalma; İş görenin sessizliği bilinçli ve kasıtlı bir şekilde davranışa dönüşürken, “sessiz konuşma” ise herhangi bir alanda problem çözüldükten sonra otomatik olarak gerçekleşen deneyimsel bilgi ve uzun süreli deneyimler (Blackman ve Sadler) tarafından bellekten etkilenen ancak ifade edilmeyen bilgiler için geçerlidir.

Sessiz Kalmaya Zorlanmak; İş görenler kendileri tarafından bir kast olmadan sessiz kalmaya zorlanabilmektedir. Kişiler bilinçsiz bastırılmış sesi (gerekçeli ve

kontrollü bilgiyi bilinçli farkındalıktan ayırmak için), bilinçli olarak gizli sesi (bilinçli, prososyal veya itaatkâr davranışa dayalı) ve bilinçli olarak bastırılmış sesi (boyun eğme veya benliğe isteklilik (Blackman ve Sadler) kullanabilir -Smith, 2009)

1.4.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN YÖNÜ

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel sessizliğin yönü hakkında örgütsel davranış çalışmalarında oldukça yeni bir konu gibi görünen bazı tespitler vardır. Sessizliğin yönü yukarıdan ve aşağıdan, yukarıdan veya aynı düzlemde çalışanlar arasında olabilmektedir.

İlgili makalede en sık bahsedilen ve tartışılan; yukarıdan aşağıya sessizliktir. Bu aynı zamanda örgütsel hiyerarşinin en üstündeki bireyin üst düzeyine bir üst düzey yönetici / şef veya birim / bölüm başkanına karşı sessizliği olabilmektedir. Anket sonuçlarına göre, çalışanların sessiz kalmasında etkili olan üst yönetimden daha üst düzey bir yönetimdir. Bu anlamda, lider ve üst yönetim tüm hiyerarşik yöneticiler ve çalışanlarla kurdukları iletişimi bilmek veya algılamak zorundadır. Sessizlik davranışının yönü yukarı doğru olabileceği gibi daha düşük seviyeler veya akran seviyeleri olabilmektedir. Bu noktada önemli olan, sessiz davranışı gerçekleştiren kişinin güven duygusu ve yakınlık hissidir (Brinsfield, 2009).

1.5.İŞ GÖRENLERİN SESSİZLİK TÜRLERİ

İş gören sessizlik tipleri sessizliğin ardında yatan sebeplere göre sınıflandırılabilir. Van Dyne kabullenici (acquiescent), savunmacı (defensive) ve toplum yararına (prosocial) sessizlik olmak üzere üç türe ayrılmaktadır (Van Dyne vd., 2003).

Kabullenici Sessizlik; Kabullenici sessizlik, çalışanların kendilerini ifade etmemek için sahip oldukları alternatiften habersiz oldukları durumda, bulundukları davranışları ifade eden sessizlik türüdür.(Vakola ve Dimitrios,2005).İş görenler fikir ve düşüncelerinin önemsiz oldukları düşüncesinde ise sessizliğe kapılabilmekte ve örgüt içinde paylaşımda bulunmamaktadır. Pasif bir davranışta bulunan çalışan zamanla örgüt içi süreçlere katılım konusunda da kendini geri plana çekerek katılım göstermemektedir. İş görenin, örgüt içi süreçlerden kendini geri çekmesi zaman

içinde işe karşı ilgisizliğine neden olmaktadır. Bu ilgisizlik durumunun sonucunda ise çalışan istifa etme davranışı göstermesi muhtemel olmaktadır.

Savunmacı Sessizlik; İş görenin kendi çıkarlarını gözeterek sessiz kalması durumunu Morrison ve Milliken(2000) savunmacı sessizlik olarak ifade etmektedir. Sessiz kalma davranışı nedeninin savunma olduğu durumlarda çalışanlar kişisel bir strateji belirleyip bilgileri ilerleyen zamanlarda lehine kullanmayı amaçlamaktadır. Van Dyne vd. (2003)'a göre savunmacı sessizliktemelsessizlikten farklıdır ve kabullenici sessizliğe göre aktif hareket etmektedir.

PrososyalSessizlik; Örgüt yararına sessizlik olarak da adlandırılan prososyalsessizlikte, özveri ve işbirliğinden, organizasyona veya diğer çalışanlara fayda sağlamak için işle ilgili fikirleri, bilgileri ve düşünceleri gizleme davranışı görülmektedir (Podsakozvd., 2000:513-563). Prososyalsessizlik genellikle öğüte bağlılığı yüksek olan çalışanlarda görülmektedir. Prososyalsessizlik örgüt için iyi olduğu düşünülse de zaman içinde değişime veya önemli kararların alınması aşamasına pasif bir etkisi olacağından örgüte zararı olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.ÖRGÜTE BAĞLILIK KAVRAMI

İş görenlerin bulundukları üç farklı bağlılık vardır. Örgütsel bağlılık, çalışanlartarafından farklı türden kavramlar olarak gösterilmektedir. Bu üç örgütsel bağlılık türü duygusal, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak tanımlanır. Burada önemli olan bağımlılığın oluşumu değil, taahhüdün doğasındaki farklılıklardır. Bu üç sadakat türündeki nitel farklılıkları özetleyecek olursak:

- Duygusal bağlılık, örgüte duygusal veya psikolojik bağlılık olarak tanımlanır.
- Devam bağlılığı, kişinin tarafında çok fazla sorumluluk olduğu anlamına gelir, bu nedenle işten ayrılmanın büyük karışıklığa neden olacağını düşünerek çalışmaya devam etmek zorunda hissetmesidir.
- Normatif bağlılık, işin, kişisel bağlılık veya sadakat nedeniyle bir örgütte kalınmasının gerekli olduğu düşünüldüğünden kaynaklanmaktadır.

2.2.ÖRGÜTE BAĞLILIK ŞEKİLLERİ

Duygusal Bağlılık; İş görenin örgütsel bağlılığının en iyi şekli duygusal bağlılıktır."Duygusal bağlanma, bireylerin duygusal olarak bağlanmalarını ve bu örgütün üyesi olmaktan memnun olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerler arasında bir uzlaşmadan kaynaklanır. Duygusal bağlılık sahibi bir çalışan, normalden yüksek performans gösterir. Sorumluluğunu ve görevini daha fazla performans ile yerine getirmeye çalışır. Duygusal bağlılık; çalışanın kimliğine ve örgüte olan duygusal bağlılığını ifade eder.

İş görenin güçlü bir duygusal bağlılığı varsa, örgütte çalışmaya devam eder (Meyer,Allen,1991:61-89).Bu, örgüt içindeki faaliyetlere sahip çalışanların belirlenmesi ve içtenlikle bağlı olmalarını ifade eder. İş gören, değerlerinin ve ilişkilerinin birbiriyle örtüştüğünü hissettiği için duygusal olarak bağlıdır. Duygusal bağlılık, diğer bağlanma boyutlarının aksine, organizasyondaki değişkenler ile güçlü

ve tutarlı bir ilişki içerisindedir. Duygusal bağlılık boyutunun ömrü diğer boyutlar ile karşılaştırıldığında iki katı olduğu görülür.

Örgütsel sonuçları tahmin etmede duygusal bağlılığın kullanılması, diğer boyutlara göredeneysel ve teorik dikkatin daha çok verilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık öncelikle iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş deneyimleri tarafından yönlendirilir ve yüksek düzeylerde düşük düzeyli gerileme, devamsızlık ve gecikme gibi sonuçlarla ilişkilidir.

Devam Bağlılığı; Devam bağlılığından çalışan örgütün başından beri yaptığı yatırımlar nedeniyle organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. İş gören, organizasyon için harcadığı zaman ve parayı düşünerek kalmayı bir gereklilik olarak düşünecektir. Bu nedenle örgütten ayrılamamak için olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girebilir ve bu yöneticiler için bir sorun kaynağı olabilir. Kısacası çalışan mali kayıplarını önlemek için şirketten ayrılmamayı tercih etmektedir.

Devam bağlılığı örgütten ayrılma ile maliyet ilişkisinin farkındalığını gösterir. Kişi çalışmaya devam eder çünkü öncelikli olarak süreklilik üzerine kurulmuş bir örgütsel yapıya ihtiyaç duymaktadır.(Meyer, Allen,1991:61-89)

Devam bağlılığının dayandığı iki temel geçmiş vardır: süreklilik, iş alternatiflerinin eksikliği ve olumsuz yan etkilerdir. Buradaki olumsuz taraf, zaman, para ve yatırım gibi vazgeçme maliyetlerini artıran her şeydir. Katılım, düzenli kalma ihtiyacını ifade eder ve olumlu örgütsel veya bireysel çıktılarla ilgili değildir. (Wasti, 2002:525-550). İş görenler, kendilerine uygun az sayıda iş alternatifi olduğuna inanırlarsa, mevcut işverenlerine çok daha fazla bağlı olacaklardır. (Kaya, 2007).

Normatif bağlılık; Normatif bağlılıkta; işin sürekliliği duygusal bir gereklilik olarak yansıtılır. Bir çalışanın yüksek düzeyde normatif bağlılık duygusu varsa, organizasyona devam etmek onun için bir gerekliliktir (Meyer, Allen,1991:61-89). İşverene sadık kalmanın uygun olduğunu vurgulayan sosyalleşme deneyimleri sonucunda meslek, örgütte ahlaki ve doğru olarak gelişen ve içinde kalan dürüstlüğe dayanan bir sorumluluk duygusu olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2007).

Normatif bağıllık aynı zamanda öz-örgütlenme ve sadakatin görevidir. Örgüt, kültür bağıllığını ve sadakatini teşvik etmektedir. Kısacası, kişiler bu kültürü ve taahhüdü misyonu, hedefi ve politikayı içselleştirmek için kendisi oluşturmaya çalışır. Kişi, organizasyonda çalışmayı onun için bir görev olarak görmeye başlar. Bu insanlar işverenlere yükümlü olduklarını düşünürler. Sonrasında organizasyonda şükran duygusu oluşturmaktadırlar. Bunun nedeni, işverenlerin gerçekten ihtiyaç duydukları anda işe almalarını düşünmeleri ve işverenleri ile kalmanın doğru bir şey olduğu değer yargılarına sahip olmalarıdır.

Normatif bağıllık, duygusal bağlanma kadar güçlü değildir, ancak girişten önce (ailesel ve kültürel sosyalleşme yoluyla) veya girişten sonra (örgütsel sosyalleşme yoluyla) geliştirilen örgütsel bağıllık normları ile gelişimi tartışmalıdır ve olumlu çıktılar ile bir öngörü oluşturulmalıdır. (Wasti, 2002:525-550).

Duygusal bağıllık, normatif bağıllık ve devam bağıllığı, çalışanların farklı nedenlerle örgütlerine bağlı olmalarını sağlar. Duygusal bağıllığı olan çalışanlar normatif bağıllık istediklerinden, çalışmak zorunda hissederler ve devam bağıllığı olan çalışanlarda işlerinde bu düşünceye sahip olabilmektedir. Bu bağlamda düşündüğümüzde, her türlü bağıllığın örgüt için yararlı olduğunu düşünmek pek doğru görünmemektedir.

2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

İş gören ve örgüt arasında bağıllığın üç farklı boyutu olduğu öne sürülmüştür. Bunlar; uyum boyutu, kimlik boyutu ve içselleştirme boyutudur.

Uyum Boyutu; Farklı boyutlarda ve farklı örgütsel bağıllık türleri var olduğu görünmektedir. Uyum boyutunda örgütsel bağıllık, çalışanın çıkarları doğrultusunda göstermeye çalıştığı çok daha yüzeysel bir anlamda bağıllık anlamına gelir. İş gören bir uyum duygusu göstererek ödüllendirilmeyi düşünmekte ve diğer yandan cezayı kendisinden kaldırmaktadır. Kısacası, çalışanlar kendilerini örgüt içinde olma ve çalışma yükümlülüğü altında hissederler.

Uyum, aynı zamanda acil bir çözüm olarak genellikle kısa süreler boyunca, bir otoriteye sahip olmanın bir avantajıdır. Görevini kullanarak astlarına olan

tercihlerini benimsemeye çalışan bir yönetici izlenir, ancak bu uyum isteksizdir. İş görenler her zamankazanılabilecek bir ödül, yani bu ödülleri kazanma maliyeti ile ödül oranı arasındaki ilişkiye dayanan bir taahhüt ararlar. Bağlılık, çalışanlar için ödül kazanmanın bir aracı olarak görülmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, çalışanlar hiçbir fayda veya ödül olmadığında sadık olmaya daha az meyillidir. (Wasti, 2002:525-550).

Uyum boyutunun çalışanların çıkarları için bir araç olarak kullanılması da örgütünçalışandan belirli çıkarları olmasını sağlamaktadır. Ticari bir ilişkide, örgüt ve çalışan birbirlerini anlamlı bir şekilde kullanma noktasına gider ve çalışانبunu bir taahhüt olarak gösterir. Aslında, karşılıklı bir anlaşma vardır.

Kimlik Boyutu; Bu boyuttaki bireyler, tatmin edici ve kendini tanımlayan ilişkileri sürdürmek için başkalarının etkilerini kabul eder. Tanımlama, insanların yakın olma arzusuna dayanan örgütsel bağlılığın bir aşamasıdır. İnsanlar başkalarının gruplarını benimsediğindeeylem ve davranışlar içine girip çıkabilmektedir. Kimlik boyutu genellikle taahhüdün ikinci aşaması olarak görülür. Birey kendini ifade etme olasılığı ve insanlarla kurulan ilişkileri sürdürme olasılığı varlığında başkalarının etkilerini kabul eder.

Güçlü kültürel kişilikler güçlü kimliklere sahiptir. Örgüt, çalışanların neye değer verdiğini destekliyor gibi görünmekte ve bu düzeyde örgütlerine bağlı kalınmasından gurur duymaktadır. Zamanla, bu bağlılığın, çalışanın örgütsel bağlılığının gereksinimleri karşıladığı için değil, duygusal nedenlerden dolayı kimlik boyutunda olduğu söylenebilir. (Kell, Motowidlo, 2012:213-251).

İçselleştirme Boyutu; Taahhüdün son aşamasını ifade eder. İçselleştirme boyutunda, örgütlerin ve çalışanların değerleri karşılıklı olarak uyumludur. İş görenler kültürü tamamen benimsemekte ve bu doğrultuda tutum ve davranışlarını sürdürmektedir. İş görenler artık kendilerini daha rahat ve içtenlikle hissetmektedir çünkü bunuörgütün değerleri olarak değil, kendi değerleri olarak görmektedir.

"Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğuna ve örgütsel değer sisteminin bireysel tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Örgütsel kültürler, çoğu tanımdaki değerlerin temel unsurudur. Geçmiş araştırmalar, değerler ve önceliklerin ne zaman uygun olduğunu gösterir. Belirli bir örgütün değerleri ve öncelikleri ile birlikte, kişiler daha mutludur ve o örgütte rol almaya daha istekli olmaya devam eder.

2.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş görenlerinörgütsel bağlılık duygusu, iş verimliliğini artırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle bir örgütün, örgütsel bağlılığını artırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması çok farklı şekillerde yapılmıştır. "Schwenk (1986:298-310) bu faktörleri geçmiş iş deneyimleri, kişisel-demografik, örgütsel-mesleki ve durumsal nitelikler olarak ayırmaktadır; hangi faktörlerin taahhüdü daha iyi öngördüğü konusunda farklı sonuçlar çıkarılmıştır. KochveSteers (1978:119-128) demografik faktörler ve Morris ve Sherman (1981:512-526) örgütsel faktörlerin, bağlılık açısından daha sağlam olduğunu göstermiştir. Öte yandan Oliver (1990:513-526), bu konudaki araştırmasında, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin nispeten daha az olduğunu bulmuştur; örgütsel ödüller ve iş değerleri örgütsel bağlılık ile büyük ölçüde ilişkilidir.

Kişisel-Demografik Faktör ; Demografik faktörlerin etkilerine baktığımızda, öncelikle ele almamız gereken faktör yaş faktörüdür. Yaşlı işçilerin örgütlerine genç işçilere göre daha fazla bağlı oldukları savunulmaktadır. Gençlerin iş ve kariyer konusunda yaşlı olanlardan çok daha hırslı oldukları açıktır. Bu nedenle, yaş faktörü sadık bağlılık üzerinde önemli bir etkidir. Kısacası, yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Aynı zamanda, yaş ilerledikçe, çalışanlar bağlılıklarındaki artışla birlikte herhangi bir nedenle farklı bir örgütte çalışmaya başlaması ve bu uyumun gençlere göre çok daha zor olacağı görülmektedir. Genç çalışanlarörgütlerine daha az yatırım yapmışlardır ve çalışmalarından yaşlı çalışanlara göre daha az memnun oldukları için işten ayrılma olasılığı daha yüksektir.

Ancak bunların yanı sıra, birçok çalışma yapılmış ve çok zıt sonuçlar elde edilmiştir. Kirel (1999:115) tarafından Türkiye'de yapılan bir çalışmada, genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, yaşlı işçilere göre daha istekli ve örgütlerine daha bağımlı oldukları ortaya konmuştur.

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörleri üzerine yapılan araştırmalarda kesin bir sonuca varılmamıştır. Cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ilk önce erkek bazında ele alınmıştır, ancak kadın çalışan sayısının artması nedeniyle araştırmalar kadınlara odaklanmaya başlamıştır. Cinsiyet faktörünü medeni durumla birlikte düşünürsek, örgütsel bağlılık üzerindeki etkinin bu iki faktörde daha net anlaşılabilceği görülebilir. Bu bağlamda ele alındığında, evli çalışanlar sorumlulukları nedeniyle bekar çalışanlardan daha sadıktır. Ekonomik sorumluluklar evli çalışanların çalışmalarına devam etmeleri için önemli bir faktördür. Sadece cinsiyete dayalı araştırmalara hitap ettiğimizde, kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olmasının nedenleri kadınların rolünün önemini içermektedir. Ailevi rollerde ve kadınların rolünde, işgücüne katılımlarının önünde engeller mevcuttur.

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel bağlılığında bir azalma olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, daha önce de belirttiğimiz gibi, çalışanların sadakatlerinde başka bir iş bulma olasılığının etkili görünmesidir. Yani, yüksek eğitim düzeyi çalışanların iş bulmasını kolaylaştırır, bu nedenle üst düzey çalışanlar arasındaki koordinasyon düzeyi daha düşüktür. Tabii ki, bu tür bir durumun kültürden kültüre farklı olduğu açıktır. Ancak, bazı kişisel özellikler; istikrar, kendine güven ve kişilerarası güvenin daha yüksek örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmesi daha olasıdır.

Örgütsel ve Görev Faktörleri; Örgütsel ve görev faktörleri, unvan rolü altındaki faktörler ve işle ilgili faktörlerden oluşmaktadır. İş görenlerin rol çatışması, sadakat ve bağlılığı, yaşam beklentisinin nedenini, işten beklentiye ve strese uymama beklentisini etkiler.

Yates'e (1985)'e göre doğrudan işle ilgili stres faktörleri; yetersiz fiziksel koşullar, zaman kısıtlamaları ve çalışma alışkanlıkları, aşırı iş yükü, bilgi birikimi, iş akışı ve teknik sorunlar, eksik iletişim, iş tanımlarındaki belirsizlikler ve yönetimsel güvensizlikler, faktörler iletişimin önündeki önemli engellerdir."Örgüt içinde iletişimin engellenmesi ve sağlıklı bir şekilde iletişim kurulamaması, işçilerin örgüt içinde çok fazla aksamaya neden olduğu için örgütün düşük derecede bağlılığına da neden olabilir.Aynı zamanda, rol çatışmasına karışan bir çalışan psikolojik olarak etkilenecektir. Rol çatışmasının etkisinin davranışsal boyutta görülmemesi, çalışanın bundan etkilenmediği anlamına gelmez. Bireyin kapanması ve ilgisizliği de örgüte olan bağlılığını etkileyecektir.

İş görenlerin katılımının örgütsel bağlılık üzerinde son derece olumlu bir etkisi vardır. Organizasyon içerisinde ödüllendirme de sadakati önemli ölçüde artıran bir faktördür. Ayrıca, karar verme sürecine katılım eksikliği, müzakere ve iletişim eksikliği, bireyin davranışını sınırlama ve aidiyet duygusu eksikliği potansiyel bir stres kaynağı olarak görülebilir. Katılım düzeyi, yetki ve sorumluluklar, bireysel rol çatışmasının olmaması, yetersiz kaynaklar, sosyal düzeyde itibar, resmi ve gayri resmi roller arasındaki çatışma veya rol belirsizliği gibi faktörler, organizasyonel rolün neden olduğu stres faktörleridir.

2.5.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık bağlamında bağlılığı etkileyen faktörler farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bağlılığın farklı ayrımları şöyledir;

2.5.1.Etzioni Sınıflandırması

Etzioni sınıflandırması sadakatüzerinedir. Bunlar yabancılaştırıcı, hesap verebilir ve ahlaki sadakat türleridir. Ahlaki bağlılığın türü, örgütün amaçlarının, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanır. Ahlaki taahhüt, örgütlerdeki ödülleri etkilemeyen bir taahhüt sınıflandırmasıdır. "hesap verilebilir bağlılık, örgüt üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Üyeler, örgütlerine katkılarından dolayı aldıkları ödüllere kendilerini adanmışlardır.

Sadakat taahhüdü; bireysel davranışların korunduğu ancak psikolojik olarak sadık ve üye olmaya devam edilmesidir(Kaya, 2007).

2.5.2.Wiener Sınıflandırması

Weiner, enstrümantal motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ayrımı temel alan teorik modelin kurucusudur. Enstrümantal motivasyon, hesap yapan kimseyi, faydalanıcı, kendi çıkarları ve çıkarlarına yönelik niyetini ifade ederken; normatif-ahlaki bağlılık, değer veya ahlaki temele dayanan motivasyonla sağlanır. Bu ahlaki ve normatif inançlar, kişinin içselleştirilmiş baskılar yaratarak örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmasını sağlar. Enstrümantal motivasyon eylemleri ile normatif motivasyon eylemlerinin eğilimleri farklıdır. Enstrümantal motivasyon eylemleri kişinin kendisine yönelik olmasına rağmen, normatif motivasyon eylemleri organize olma eğilimindedir.

2.5.3.Allen ve Meyer Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1991) 'in sınıflandırması da örgütsel bağlılık türü olarak belirtilmektedir. Allen ve Meyer sınıflandırmasında örgütsel bağlılık üçe ayrılır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Özünde, bu üç türün hepsini sağladıkları açıktır, ancak bu farklı türlerin hepsininbağlılıkları ve nitelikleri aynıdır. Üç türü karşılaştırdığımızda, duygusal bağlılığın diğer bağlanma türlerinden daha az bireyselleştirilmiş çıkarlar olduğunu görebiliriz. Duygusal bağlılıkları temelinde, ilgilendikleri çıkarlar ve birlikte çalışma ihtiyacı daha fazla düşünülmektedir. Devam ve normatif bağlılıkta çalışanların bireysel çıkarlarının yanı sıra korkuları da bazen rol oynar. Kısacası, duygusal bağlılık örgütte kalma isteğine, gerekliliğe ve yükümlülüğe bağlılık ve normatif bağlılık üzerine kuruludur.

2.5.4.O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1996) örgütsel bağlılığı, örgüte psikolojik bağlılık ve örgütsel bağlılığın üç boyutluluğunu tartışır. Bunlar uyum, tanımlama ve içselleştirmenin boyutlarıdır. Uyum boyutunun temel amacı belirli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutumlarını ve davranışlarını belirli kazanımlar elde etme ve belirli cezalardan kaçınma temelinde yaparlar. Kimlik boyutu, başkalarıyla yakın

ilişkiler kurma arzusuna dayanır. Bireyler, tutumlarını ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin etmek için diğerkışı ve gruplarla ilişkilendirerek belirlemektedir. İselleştirmenin boyutu tamamen bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyutla ilgili tutum ve davranışlar, örgütteki diğerkışı insanların değer sistemiyle uyumludur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARARLARA KATILIM

3.1.KARAR VERME KAVRAMI VE KARAR TÜRLERİ

Karar kelimesi Türk Dil Kurumu 2020'ye göre “Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” olarak tanımlanmıştır. “Basit bir tanımlama yapılacak olursa eğer kişinin veya örgütün birden fazla seçenek arasından bir tanesi seçme sürecidir.Örgütün koyduğu kurallar, belirlediği kurallar, yöneticilerin verdiği emirler, yapılan değişiklikler gibi eylemler hatta hiçbir şey yapmamak da karar verme süreci sonucunda oluşur.”(Can, vd., 2011). Örgütte hiçbir davranış karar vermeden gerçekleşemez(Ataklı 1997).

Karar verme sadece o anlık olarak düşünülmemelidir. Karar verme geçmiş, şimdi ve geleceğe yönelik durum ve koşullarının değerlendirilmesiyle aktif hale gelmesi için gereken bütünsel bir süreçtir. Karar verme durumu karşısında geçmişteki koşulların oluşturduğu durum veya sorunlar, karar vermeye gerek olup olmadığı, alternatif seçeneklerin oluşturulması ve detaylı incelenmesiyle muhtemel sonuçların değerlendirilmesi ve en uygun seçimin yapılmasıyla süreç tamamlanmış olur. Fakat kararların ani olarak alındığı durumlarda bu süreçler daha soyut olabilmektedir. Bu gibi durumlarda yöneticiler kararlarını geçmiş tecrübelerini göz önünde bulundurarak vermektedir.

Karar verme süreci yönetsel bir süreç olduğu gibi örgütsel bir süreç de olabilmektedir. Yönetsel faaliyetlerinin en önemlilerinden birisinin hatta en önemlisinin karar alma veya verme olduğu düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar yönetimi “karar verme süreci” şeklinde tanımlamışlardır(Alpugan, vd., 1993).Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir ve tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır (Aydın,1998).Çünkü karar verilmediği zaman diğer yönetim fonksiyonlarının bir anlamı kalmamaktadır(Kuzgun 2005).

Şekil 1. Karar Verme Süreci

Veri	1. safha	2. safha	3. safha	4. safha	5. safha
Bilgi	Amaçbelirleme veya soruntanımlama	Amaç vesorunlarıirdeleme/öncelik belirleme	Alternatif belirleme	Alternatifleri irdeleme ve degerleme	Seçimkriterini belirlemeve seçim yapma
Data					

Kaynak: Tamer Koçel, İşletmeYöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları,İstanbul, 2003.

Karar verme süreci yönetsel işlev boyutuna göre incelendiğinde ilk olarak yöneticiler akla gelmektedir. Bu nedenle yönetici ve karar verme birbiriyle bağlantılı olarak farklı düşünülmemektedir. Örgütlerde kişinin her ne kadar karar vermeyi tercih etmemiş olmasına rağmen elinde karar verme yetkisi bulunmakta ise yönetici olarak değerlendirilmektedir. Çünkü karar verme süreci içinde karar vermemeyi de içermektedir. Karar verme sürecinde ise üç boyut bulunmaktadır (Rice ve Schneider, 1994).Karar aşaması (kararın nasıl verildiği), kararın içeriği (kararın hangi konuyukapsadığı) ve karara katılım (kimlerin karar verme sürecine katıldıkları). Bubyutların her biri üstünde önemle durulması gereken ve kararların niteliğini etkileyen boyutlardır.”(Bakan, vd., 2013).

Örgütsel boyutta karar vermenin etkili olabilmesi için ise örgüt içindeki her bölümün değerlendirilerek ve olası sonuçlarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. “Çünkü modern örgütlerde karar, tek başına yöneticiyi aşan, grup takım hatta bilgisayar yardımıyla verilen bir süreçtir. Yönetici. Örgütsel ve yönetsel süreçlerin odağında olduğu için çevresinden soyut düşünülemez”(Can, vd., 2011:337).

Yöneticiler karar aşamalarında karşılaştıkları durum veya sorunlara sezgi veya yargıya dayalı karar verebilmektedir. Sezgisel verilen kararlar karşılaşılan durum veya sorunlara neden olan etmenlerin ve muhtemel çözüm yollarının bilinmediği durumlarda yöneticilerin uyguladıkları karar verme şeklidir. Yargıya dayalı karar verme de ise, karar mercisinin büyük bir zamanını alan rutin kararlar genellikle koşullar detaylı incelenmeden, bilgi ve tecrübeye dayanarak ve aynı zamanda örgütün amaç ve hedeflerine yönelik işleyişi aksatmadan alınan kararlar

olmaktadır. Sorun çözmeye dayalı kararlar ise olayların temeline inilerek onların oluşmasına etken olan etmenler ve birbirleri arasındaki ilişkiler incelenerek varsayıma dayalı çözümler ortaya konmaktadır.

Örgütlerde yöneticiler genellikle sezgiye ve yargıya dayalı kararlar vermektedir ancak bu durum her zaman sorunların çözümü için yeterli olamayabilir. Bu nedenle yöneticilerin kararlarında gerçek anlamda etkili olabilmeleri için sorun çözmeye yönelik araştırmalar yapması sorunların derinine inmesi gerekebilmektedir.

Karar verme süreci üzerinde çeşitli etmenler etkilidir. Bunlar;(Can, vd.,1992:41)

- **İyi kararlar verebilme kaygısı:** Yöneticiler olanağı elverdiği ölçüde doğru ve tutarlı karar vermek isterler. Bu durum ise yöneticiler üzerinde büyük baskılar ve iyi karar verememe kaygıları yaratır. Bu tip baskı ve kaygılar verilecek kararın niteliğini etkiler.

- **Kararların çevresi:** Örgütsel ve fiziksel çevre kararın verilme biçimini ve niteliğini etkiler. Etkili bir karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılması yöneticinin temel görevlerindendir. Kararın çevresi amaç ile fiziksel ve toplumsal çevre öğelerinden oluşur ve karar bu öğeler arasındaki ilişkiyi düzenlemeyi gerektirir. Karar veren yöneticinin görevi çevresel değişiklikleri örgütsel amaçlarla uyum içinde tutabilmektir.

- **Kararlarda zaman etmeni:** Yöneticinin karar verme sürecine ayıracağı zaman ve kararın öğrenilme zamanı kararı etkiler. Zamanlamada kararı gerektiren durumun ivedi olup olmadığı konusundaki duyarlılık ile örgüt içindeki ve dışındaki diğer olaylara kararın uyarlanabilmesi göz önünde bulundurulmalıdır.

- **Kararların iletilmesi:** Kararın ilgililere iletilme zamanı ve biçimi önemlidir.

- **Karar vermede psikolojik sorunlar:** Karar veren kişinin kişilik özellikleri, değer yargıları, inançları, içinde bulunduğu psikolojik durum kararı etkiler.

• **Karar verme ve h ristik:** Sorun   zme ve karar verme eylemi   ok zaman aldığı ve aşıırı dikkat gerektirdiği için, bireyler   oğu kez zihinsel birtakım kestirme yollara başvurarak karmaşık sorun çözme yöntemlerini basit yargılara d n şt r rl r. Karar vermede kişiye yardımcı olan bu tür kestirme yollara h ristik denilmektedir.

• **Katılma:** Katılma kararla ilgili örgüt üyelerinin karar sürecine katılmaları hatta bazen kararı başlatmaları durumudur. Günümüzde artık “yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları uygulayacak” anlayışı yerine, kararları isi fiilen yapanların vermesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir(Koçel 2003).

Karar Türleri

Kararlar, kişisel ve örgütsel karar verme ve de tek düze ve temel kavramlar olarak temel şekilde birbirinden ayrılmaktadır. Kişisel kararlar kişinin bireysel verdiği karar olmasıyla birlikte kişi örgüte dahil olup olmaması önem arz etmemekle birlikte  rg t  etkilemektedir. Örgütün amaçlarına ilişkin verilen kararlar ise yönetsel kararlar olmaktadır.“ rg t yöneticilerin birçoğu işleriyle ilgili kararlarda bireysel inanç ve değerlerinin etkisinde kalmamaya  zen göstermektedir. Karar vermedeki ikinci ayırım ise tek düze ve temel kararlar ayırımıdır. Yönetsel kararlar önem derecesine göre farklılıklar göstermektedir. Tek düze kararlar, yöneticilerin daha önceden belirlenen politika, usul, kurallar ışığında aldıkları kararlardır. Tek düze karar alınması daha kolay olduğundan kolay ve basit olduğundan yöneticilere zor sorunları çözüme kavuşturmayı kolaylaştırırken daha zor sorunlarla ilgilenmeleri için onlara zaman vermektedir. Örgütlerin çoğu bu tip kararlara ışık tutacak politika, usul ve kurallar belirlemektedir. Temel kararlar ise daha önce karşılaşılmamış sorunlarla karşı karşıya kalındığında alınan kararlardır. Yönetimin her kademesinde bu tür kararlar alınmaktadır.” (Aşan Azizoğlu, vd., 2010:338).

Karar verme süreci bazı durumlarda fazla zaman almadığı     mlerden ibarettir bu durumlara programlanabilen (rutin) kararlar denir. Bu kararlar, tekrarlanan, karar süreci içinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden ziyade sistemi vurgulayan özelikte kararlardır. Bazı kararlar ise birçok seçeneğin değerlendirilmesini ve belirsizliği içerir bunlar programlanamayan (rutin dışı) kararlar olarak adlandırılır [1].

Organizasyonlarda birçok karar gruplar tarafından verilir, fakat gruplar her zaman bireylerden daha iyi kararlar veremezken;

Bireysel kararların avantajları ise şöyledir[1]:

- Hız
- Kimin hesap vereceği, sorumlu olduğu bellidir
- Tutarlı değer ve kriterler karmaşaya yol açmaz

Grup kararlarının avantajları:

- Karar verme sürecinde daha kapsamlı bilgi girdisi sağlanır
- Birçok bakış açısı çok yönlü kararlar alınmasına katkıda bulunur
- Çözümler daha geniş bir kitle tarafından kabul görür

Verilecek karar göreceli olarak daha az önemli bir karar ise ve başarılı bir karar olması için astların desteğine fazla gerek olmadığında bireysel karar verme yolunu seçmek daha iyi sonuçlar verebilir. Benzer şekilde, yeterli düzeyde bilgi sahibi olduğunda ve verilen karar astlara başvurulmamasına rağmen kabul görecektse bireylerin karar vermesi olumlu biçimde sonuçlanacaktır. Genelde bireylerin karar vermesiyle grupların karar vermesi arasındaki fark etkinlik ve verimlilik arasında bir seçim yapmaya benzer: Gruplar daha etkindir; daha çok çözüm alternatifi üretip, daha yaratıcı, daha kaliteli ve kesin kararlar verirler. Bireyler ise daha verimlidir; gruplara oranla daha az zaman ve kaynak harcayarak karar verirler[1].

3.2. KARARLARA KATILIM

Kararlara katılım; “birlikte karar verme” veya karar verme yetkisinin üstler ve astların birlikte kullanımı olarak tanımlanır. Singer, katılımcı karar vermeyi iki veya daha fazla tarafın plan ve politika yaparken veya kararlar verirken birbirlerini etkilemeleri süreci olarak tanımlamaktadır (Singer,1974)” (Cihangiroğlu, vd., 2015). Yönetimsel anlamda katılma, kararları birlikte vermek üzere hiyerarşik bakımdan aynı yetki seviyesinde veya farklı seviyelerde bulunan kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimi türüdür(Bakan, 2013).

Kararlara katılmada esas amaç, daha iyi kararların ortaya çıkmasını sağlamaktır. Bu açıdan kararlara katılma istenilen bir olgudur(Yıldırım,1898).

Follet(1994)'e göre yönetimde çalışanlara sadece yerine getirmeleri gereken işlerin kararının verilmesi, bu işlerin yapılması için yeterli olmadığını belirtmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu yetkilerin vermiş olduğu gücün çalışanlara baskı olarak kullanılması örgüt amaç ve hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Genel anlamıyla katılımcı karar verme bir yöneticiyle bir çalışan veya bir yöneticiyle birgrup çalışan tarafından bir konu hakkında birlikte karar verme süreci olarak ifade edilmektedir (Locke vd., 1986). Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır (Bursalıoğlu,1998).

Benzer şekilde, karara katılma, karara evet ya da hayır demek değildir. Katılım geniş biralandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterebilir. Kararvermeye geniş katılım, bireyin karar verme sürecine olabildiğince, işleminbaşından ve uzun bir süre katılımını ifade etmektedir (Celep 1996).Katılımyoluyla verilecek kararların hangileri olacağı konusunda French ve arkadaşları(French ve Israe tarih yok), “kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecekkararlar” olarak belirtmek suretiyle genel çerçeveyi çizmişlerdir.

Günümüzde örgüt yapılarının durum ve koşullara ayak uydurmasıyla birlikte yöneticiler de demoktarik bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Likert(1961)'e göre yönetici, güven duyulan, samimi, takdir ve ödüllendirme ile çalışanlarını motive eden, iletişimi koordine eden ve çalışanlarınörgütselfaaliyetlere katılımını maksimum seviyede sağlamaya çalışan kişi olmalıdır.

Yöneticiler bu anlayışla çalışanları örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışmaya teşvik etmektedir. Yöneticilerin ulaşılabilir olması çalışanlarla olan ilişkiyi olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Follett, aynı zamanda çalışanlarla yüz yüzeiletişimin önemine vurgu yaparak, çalışanların daha etkili ve verimli çalıştırılmaları için yöneticilerin, emrinde çalışanların davranış ve tutumlarını örgüt amaçlarıdoğrultusunda yönlendirmeleri gerektiğini, bunun ise çalışanların yönetime katılmasıile mümkün olabileceğini savunmuştur(Graham 1994) (Bakan, vd.,2013).

Örgüt içerisinde katılmanın olanaklı olabilmesi için katı bürokratik yapılanmanın yumuşatılması; yarışma ve görüşmeye dayalı, saydam bir örgüt

düzeninin oluşturulması gerekmektedir(Metin 2017). Örgüt merkezinde alınan kararları azaltılması çalışanların kendi çalışma ortamlarını etkileyecek kararlar için yetkilendirme ile sağlanabilecektir. Bu yönüyle yönetime katılım ile çalışanlar, bazı kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır (Özkalp ve Kırel 2001).Örgüt içi alınan kararlarayöneticilerle birlikte çalışanların de ortak olması sorunların çözümüne etkisinin çok daha fazla olduğu görülmektedir. Kararlara katılımı çalışanların de söz sahibi olması durumu örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Fikir beyan edebilen çalışanlarınsessizlik davranışında bulunması azalarak, kendilerinin değerli olduğu düşüncesiyle motivasyonu ve verimliliği artmakta, örgüte bağlılıkları artmaktadır.

Argyris (1964)'e göre, çalışanların kararlara katıldığıörgütlerde; örgüt, başarılı işler ortaya koyduğunda, çalışanların da, başarılı olduklarını düşünerek, bunun mutluluğunu ve kendini gerçekleştirme duygusuyaşayacaklarını vurgulamıştır(Kreps 1990).

3.2.1. Kararlara Katılımın Faydaları

Örgüt içinde kararlara katılmanın hem örgüt hem de çalışan açısından birçok faydası bulunmaktadır:

- İş görenlerin kararlara katılmasıyla örgüt içinde demokratik ortam sağlanmış olur. Örgütsel adaletin mevcut olduğu örgütlerde çalışanlar örgüte ve işlerine daha çok bağlı olmaktadır. İnsanın sadece bir işgücü olarak kabul edildiği örgütlerin günümüz rekabet ortamında durum ve koşullara ayak uydurması olanaksızdır. Buna karşılık örgüt üyeleri düşüncelerini açıkça dile getirdiği ve bu düşüncelerinin alınan kararlarda yer bulduğu ölçüde örgüt üyeleri kendilerini önemli ve değerli hissedecekler ve ayrıca oluşumunda pay sahibi oldukları bu kararları uygulama konusunda daha istekli olacaklardır (Gümüş,2011)
- Çalışanların kararlara katılmasıyla örgütsel etkinlik ve verimlilik de amaçlanmaktadır. Bir örgütün etkinliği, amaçlarına ne derece ulaştığı ile ilgilidir. Bu doğrultuda örgütün, girdilerini genel amaçlara uygun çıktılar

olarak sunabilmesi için sahip olduğu insan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Çalışanların kararlara katılması verimliliklerini artırıcı bir yarar sağlamaktadır çünkü klasik yönetimin katı ve kapalı yapısından kurtularak fikirlerini açıkça dile getirme yetkisine kavuşmaktadırlar (Çetin,2009). İş görenlerin psikolojik ihtiyaçlarının (kabul görme, ait olma hissi, grup içinde yer alma ve onunla dayanışma halinde bulunma, kendinden emin olma, gücünden tatmin olma gibi) tatmin edilmesini ve dolayısıyla iş tatmin düzeylerinin artmasını sağlar(Kearneys ve Hays 1994).

Smith ve Brannick (1990) katılımcılığın bir sonucu olarak çalışanların kendilerine değer verildiğini ve yönetim tarafından güvenildiklerini hissetmelerinden ve aynı zamanda bazı sorunların üstesinden gelme hususunda yönetimin ne ölçüde zorlandığını daha iyi anlamalarından dolayı katılımcılığın iş tatminini artıracaklarını savunmuşlardır.(Bakan, vd.,2013)

- Kararlara katılım çalışanları güdüleme (motive etme) özelliğine sahiptir (Huang vd.,2009).Eren (1998)’e göre eğer yönetsel kararları uygulayan personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse bu durum hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine ve hem de alınacak kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir. Karara katılım sağlayan personel meydana getirilen kararın “kendi kararı” olduğuna içtenlikle inanacak ve uygulamasını da titizlikle yapacaktır. (Bakan, vd.,2013)
- Katılımcı yönetim anlayışının sergilendiği örgütlerde çalışanlar kendilerine içsel ödül verildiğini düşünmekte ve böylece motivasyon düzeylerinin yanında iş doyumu düzeyleri de yükselmektedir (Chishti,vd., 2010).
- Çalışanların karar verme sürecine katılımı, onların değişime karşı direncini azaltmaktadır (Lines, 2004; Singh, 2009; Paraschivescu vd., 2010). Çalışanların karar verme sürecine katılımı, onların gerçekleştirecek değişime zihinsel olarak hazır olmalarını sağlamaktadır (Basinger ve Peterson, 2008). Amaç, değişime direnen çalışanları, değişimin kendileri

açısından bir fayda ortaya çıkaracağına ikna ederek, onları kazanmaktır (Cihangiroğlu, 2009)

- Marchant'a göre (M.P. 1971) örgüt içinde mevcut fikirlerde artış olmaktadır. Kararlara katılımı sağlanan çalışanların daha çok fikir ve görüş beyanında bulunduğu görülmektedir. Bu durum sayesinde yöneticilerin hakimolamadıkları konular hakkında bilgi sahibi olmaları sorunlar hakkında çözümleri gerçekleştirmede büyük olanak sağlamaktadır.
- Görüş ve bildirimlerin anında yapılabilmesi olası hataların oluşmasının önüne geçmektedir. Geri bildirimlerin engele takılmadan karar merciine ulaştırılması örgütlerde durum veya olaya müdahaleyi kolaylaştırmaktadır. Geri bildirimde bulunabilen veya geri bildirimde bulunmaktan çekinmeyen çalışanlar kendilerinde yeterlilik hissini tatmin edebilmektedir. Bu durum sonucunda örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmada kolaylıklar sağlarken çalışanlar da motive olmuş şekilde örgüte bağlanmaktadır.
- Kararlara katılım sayesinde örgüt ve çalışan için faydalı kararların alınması sağlanırken aynı zamanda mevcut hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesi için fırsatlar ortaya çıkabilmektedir.

Bahsedildiği gibi örgüt içinde yöneticilerin bireysel aldığı kararların yanı sıra kararlara katılım sayesinde gruplarca alınan kararlar, mevcut fikir ve düşüncelerin artmasıyla hem örgüt hem de çalışanlar açısından daha etkili ve verimli olmaktadır. Kararlara katılımın etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgüt içi iletişimin önemi de büyüktür. Ast ve üst ilişkisinde engele takılmadan sağlanan karşılıklı iletişimde çalışanlardasessizlik davranışı görülmeyecektir. Bu etki pozitif yönde bir birini tetikleyerek çalışanlarınmotivasyonunu, iş ve örgüte olan bağlılığı, iş tatminini arttırarak günümüz rekabetçi koşullarda varlığını sürdürebilmek için en önemli kaynağı insan olan örgütlerin amaç ve hedeflerine de ulaşmasına önemli ölçüde katkı sağlayacağı kaçınılmazdır. Örgütlerin hayatta kalmaları için değişimlere ayak uydurmaları kaçınılmaz bir gerçektir. Bu durumda katılımcı yönetim anlayışını örgüt kültürü haline getirebilmeyi amaçlayan ve bağdaştırabilen örgütler varlıklarını etkili bir şekilde devam ettirebilmektedir.

3.2.2 Kararlara Katılımın Türleri

1980’li yıllardan itibaren etkisi görülmekte olan yeni kamu yönetim anlayışı ile birlikte kamu veya özel sektörlerinde vizyon-misyon, verimlilik, performans yönetimi, şeffaflık gibi kavramlar da ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle yönetim alanında bu kavramların kullanılmaya başlanması ile birlikte örgütler açısından performans yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi, çatışma yönetimi, kriz yönetimi gibi yönetim süreçleri de önem kazanmaya ve tartışılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda tüm vatandaşların gerek doğrudan gerekse kendilerini temsil eden aracı kurumlar vasıtasıyla karar alma süreçlerine katılmaları büyük önem arz etmektedir(Gökalp). Vatandaşların bu aktif katılımı sayesinde, politikalar oluşturulurken farklı çıkarlar arasında uzlaşma sağlanmakta, böylelikle vatandaşlar kendi çıkarlarının ötesinde ortak çıkarlar için hareket edebilmektedirler (Özer, 2006).

Örgütlerin karar alma süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olan katılım türlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Cotton vd., 1988);

İş kararlarına katılım; Bu tür katılım genellikle işin nasıl organize edildiğini, ne yapıldığını, kimin neyi yaptığını ele alan çalışmalara odaklanır.

Danışmacı katılım; Danışmacı katılım, çalışanların uzun vadeli, resmi ve doğrudan katılımı bulundukları durumları ifade eder ve karar alma süreçlerinin içeriği iş konularına odaklanır. Danışmacı katılım ve iş kararlarına katılım arasındaki tek fark, eski çalışanın kararlarda daha az etkisinin olmasıdır.

Kısa süreli katılım; Bu katılım biçimi resmi, doğrudan ve çalışmanın kendisi ile ilgili olarak karakterize edilebilir ve işçiler karar verme sürecinde tam bir etkiye sahiptir.

İnformel katılım; Pek çok örgüt, karar verme sürecine katılan sisteme veya gruplara sahip değildir. Yine de karar alma süreçleri yöneticiler ve astları arasındaki kişiler arası ilişkiler yoluyla gayri resmi olarak gerçekleşebilir.

Çalışan mülkiyeti katılımı; Çalışan mülkiyeti katılımı resmi ve dolaylı olmak üzere sınıflandırılabilir. Çalışanların örgütün hissedarı olması sebebiyle karar alma süreçlerine katılımı resmi katılım; örgütün çoğu hisselerinin çalışanlara ait olmasına rağmen, kararların profesyonel yöneticiler tarafından verilmesi halinde katılım ise dolaylı katılım olarak ifade edilebilir.

Temsili katılım; Bu tür katılımıda çalışanlar, kararlara yönetim kurulundaki temsilciler aracılığıyla katılabilirler.”

Yönetime katılma, çalışanların örgütlerin daha önemli bir parçası olduğunu düşünmelerini sağlamak için seçilen bir yöntem olup (Leidecker ve Hall, 1974: 28) örgütsel anlamda üretkenliği artırmak ve başarıyı yakalayabilmek için çalışanları yönetime katabilmek, onları eğitebilmek, geliştirmek, ücret ödemek, güvenliklerini sağlamak, sağlıklarına önem vermek ve üretken olabilecekleri şekilde çalışma ortamı sağlayarak onlarla iletişim kurmak ve nasıl daha iyi hizmet verilebileceği konusunda onlara danışmak gerekir. (Schuler, 1997: 72; Messmer ve Bogardus, 2008: 5).

Literatürde kimi düşünürler, yalnızca memnuniyetin daha yüksek verimliliğin anahtarı değil aynı zamanda katılımın daha yüksek memnuniyet yaratmanın anahtarı olduğunu beyan etmişler ve bu doğrultuda katılımın memnuniyeti artıracağı ve dolayısıyla da üretkenliği artıracağını belirtmişlerdir (Locke vd., 1986). Dolayısıyla yönetime katılma ile örgüt içi çalışanların hem çalıştıkları bölümde hem de bölümler arası ilişkilerde daha yüksek iletişim sağlanacak ve örgütlerin gelişimi ve başarısı için katkıda bulunulacaktır.

“Başarılı bir örgüt yapısı için personelin karar verme sürecine katılması, iş ortamının iyileştirilmesi, amaçlara açıklık getirilmesi ve gruplar arası işbirliğinin sağlanması gerekir” (Aykaç, 1991:104). Bunu başarabilen ve çalışanlarının motivasyonunu da aynı derecede artırabilen örgütler, insan kaynakları planlamasında da diğer örgütlere nazaran bir adım önde olacaklardır. “Ayrıca, karar verme sürecine katılım, bir örgütte yüksek düzeyde belirsizlik olduğunda yönetsel performansın iyileştirilmesinde daha etkili olabilir. Bunun nedeni, katılımın, katılımcının yeni fikre olan bağlılığını arttırması, uygulamayı daha etkili hale getirmesidir” (Park vd., 2015). Bununla birlikte, örgüt içerisindeki insan kaynakları planlamasının da etkin olarak yapılabilmesi gereklidir. İnsan kaynakları planlaması, yöneticilerin karar alma süreçlerine yardımcı olma, daha etkili iletişim kurma ve örgüt hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarını içerir (Mahapatro, 2010).

Planlamada önemli olan husus, planlamanın uygulama, denetleme ve değerlendirme aşamalarının birbirine uyumlu olarak uygulanabilirliğidir (Aykaç, 1999). İyi bir planlamanın yanı sıra “örgüt içinde yer alan personel ile bir futbol

takımında yer alan oyuncular arasında bir benzerlik kurularak, kimin görevinin ne olduğunun iyi belirlenmesi ve bütün personelin bir takım ruhu içinde görev yapmasını sağlayarak, kişisel başarılarından ziyade, örgütün başarısının ön plana çıkarılmasını sağlamak önemlidir” (Aykaç, 1991). Bu bakımdan yöneticilerin tek elden karar alması ve uygulaması ile katılımcı bir anlayış ile karar almaları arasında önemli farklılıklar görülecektir. Tek başına alınan kararlarda baskıcı ve zorlayıcı bir durum söz konusu olabilirken, katılım ile alınan kararlarda daha etkili ve demokratik kararlar alma söz konusu olabilecektir. Bu şekilde alınan kararların uygulamasında görülen bir aksaklıkta sorumlular birden fazla olacağı için bu aksaklığın giderilmesinde de çok yönlü çözümler geliştirilebilecektir. Dolayısıyla büyük bir çoğunluğun almış olduğu kararların uygulaması ve uygulamada görülen aksaklıkların giderilmesi, tek merkezli alınan kararlara nazaran daha etkili ve verimli sonuçlar doğuracaktır. Bunun yanında yöneticiler örgütün misyon, vizyon ve stratejilerinin katılımcı bir çerçevede oluşturulmasına ve geliştirmesine özen göstermelidirler.

Örgüte can veren ve onu dinamik tutan insan kaynaklarının örgütün faaliyetlerine etkin ve olumlu bir biçimde katılımları sağlanamaz ise dengeli bir örgütsel gelişmeden de söz edilemeyecektir (Şimşek vd., 2011). Katılımcılığın gerçekleştirilmesi, örgütte demokratik bir süreci tetikleyeceği için, misyon ve vizyonun tüm çalışanlarca sahiplenilmesi sağlanmış olacak; sonuç olarak çatışmalar en aza indirgenerek performans artışı gerçekleşebilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümünde, havaalanı işletme hizmetlerinde görev alan çalışanların örgütsel sessizliğininörgütsel bağlılıklarına olan etkisi ve bu etki ilişkisindekararlara katılımın aracı rolünü incelemeye yönelik olan araştırmada; araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, varsayımları, modeli, veri toplama araçları, örneklem, sınırlılıklar ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Önemi

Çalışmanın bu bölümünde, havaalanı işletme hizmetlerinde görev alan çalışanların örgütsel sessizliğininörgütsel bağlılıklarına olan etkisi ve bu etki ilişkisindekararlara katılımın aracı rolünü incelemektir. Sivil havacılık alanında havaalanı işletme hizmetlerinde görev alan ve önemli bir yere sahip olan havacılık çalışanlarının, örgütsel sessizlikleri ve örgüte bağlılıklarının birbirlerinden etkilendikleri ve bu ilişkide ise kararlara katılımın aracı rolünün olduğu belirlemek amaçlanmıştır.

Literatürde örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve kararlara katılım kapsamında çok fazla çalışma olmasına rağmen, havacılık alanında bu üç başlığı birlikte konu alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışma İstanbul ilindeki havalimanı işletme hizmeti vermekte olan şirket çalışanlarının örgütsel sessizlikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkide kararlara katılımın aracı rolü olduğunu incelemek için tasarlanmıştır.

Bu çalışma, havacılık alanı ile ilgili çalışmaların kısıtlı olması ve aynı zamanda sektörde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisini ve bu ilişkide kararlara katılımın aracı rolünü inceleyen herhangi bir çalışmanın bulunmaması nedeniyle hem sonraki çalışmalara katkıda bulunmak, havacılık ve havaalanı işletmelerine bilgi sağlayabilmek açısından önem taşımaktadır.

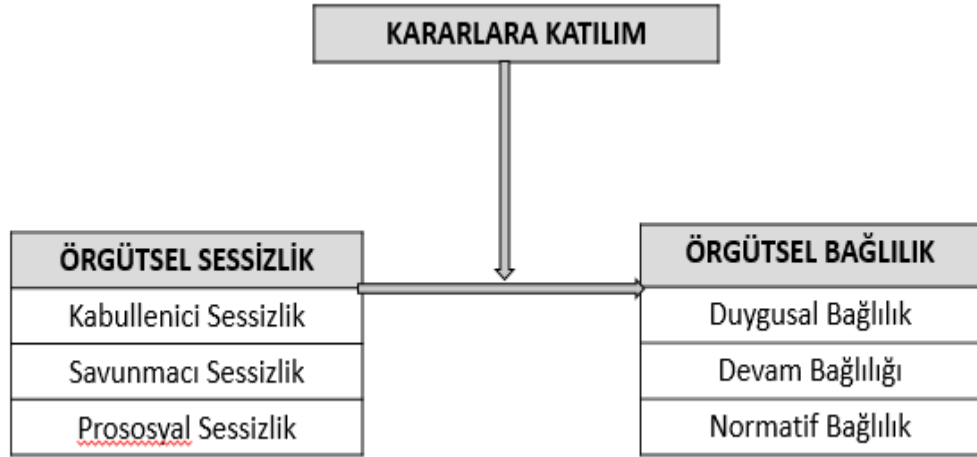
4.1.2. Araştırmanın Varsayımları

Yapılan tez çalışmasında, havaalanı işletmesi çalışanlarının; ilgili ölçekler doğrultusunda hazırlanan anket sorularına doğru, samimi bir şekilde yanıt verdikleri, anket sorularının tamamını doğru ve net bir şekilde anladıkları, anket sorularını, örgütteki çalışma sürecinin tamamında karşılaştığı uygulamaları değerlendirerek yanıtladıkları, demografik değişkenlere göre örgütsel sessizlik ve örgüte bağlılık algısında farklılıklar olabileceği varsayılmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Modeli

Belirtilen varsayımlar çerçevesinde, havaalanı işletme hizmetlerinde görev alan çalışanların örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisi var mıdır ve bu ilişkide kararlara katılımın aracı rolü var mıdır? sorusuna yanıt aranmıştır ve Şekil 2’de görülen araştırma modeli oluşturulmuştur. Modele göre, bağımsız değişkenleri oluşturan örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ile bağımlı değişkeni oluşturan kararlara katılım ilişkilendirilmiştir.

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

H_1 : Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

H_{1a} : Kabullenici sessizliğin duygusal bağlılığa etkisi vardır.

H_{1b} : Savunmacı sessizliğin duygusal bağlılığa etkisi vardır.

H_{1c} : Prososyalsessizliğinduygusal bağlılığa etkisi vardır
H_{1d}: Kabullenici sessizliğin devam bağlılığına etkisi vardır.
H_{1e}: Savunmacı sessizliğin devam bağlılığına etkisi vardır.
H_{1f}: Prososyalsessizliğindevam bağlılığına etkisi vardır.
H_{1g}: Kabullenici sessizliğin normatif bağlılığa etkisi vardır.
H_{1h}: Savunmacı sessizliğin normatif bağlılığa etkisi vardır.
H_{1i}: Prososyalsessizliğin normatif bağlılığa etkisi vardır.

H₂: Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisinde kararlara katılımın aracı rolü vardır.

4.1.5. Anket Formu ve Ölçekler

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek adına oluşturulan değişkenlerden online anket formu oluşturulmuştur. Anket kapsamında çalışanların örgütsel sessizlik seviyelerini belirlemek için VanDyne vd.'nin (2003) geliştirdiği ve Eroğlu vd.'nin (2011: 114) Türkçeye uyarladığı, 15 maddeli ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek, kabullenici sessizlik (1-5. madde), savunmacı sessizlik (6-10. madde) ve prososyalsessizlik boyutlarından (11-15. madde) oluşmaktadır. Bütün maddeler “ Kesinlikle Katılmıyorum” dan “KesinlikleKatılıyorum”a doğru derecelendirilen beşliLikert tipi ölçek üzerinde katılımcının cevaplandıracağı ifadelerden oluşmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemek için, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Sarıdede (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür. Örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutları her biri 6 soru ile ölçülmüştür. Bütün maddeler “ Kesinlikle Katılmıyorum” dan “KesinlikleKatılıyorum”a doğru derecelendirilen beşliLikert tipi ölçek üzerinde katılımcının cevaplandıracağı ifadelerden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık (1-6. madde), devam bağlılığı (7-12. madde), normatif bağlılık (13-18.madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Çalışanların kararlara katılım seviyelerini belirlemek için,Kahnweiler ve Thompson(2000) tarafından geliştirilen örgütsel katılım ölçeğikullanılmıştır.

Anketin demografik bilgiler bölümünde, araştırmacı tarafından bağımlı ve bağımsız değişkenlerin test edilebilmesi için bilgi edinebilmek amacıyla demografik bilgiler ile alakalı sorulara yer verilmiştir. Demografik bilgiler başlığı altında;

- Cinsiyet
- Yaş
- Öğrenim durumu
- Havacılıkla ilgili bir okul mezunu olma durumu
- Aktif olarak çalışılan tecrübe
- Görev yapılan birim
- Görev alınan pozisyon ile ilgili sorular yer almaktadır.

4.1.6. Örneklem ve Sınırlılıklar

Araştırmanın örneklemine İstanbul’da faaliyet gösteren havaalanı işletme hizmeti veren kurumda görev alan personeller oluşturmaktadır. Bu amaca istinaden kurumun kurumsal iletişim sorumlusu ile görüşülmüş ve araştırma amacı detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Onayın alındığı bilgisinden sonra 356 adet anket formu dağıtılmış, 107 adedinin geri dönüşü sağlanmıştır. 107 adet anket formu araştırmanın analizlerini yapabilmek için kullanılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

1. Araştırma 2020 yılında İstanbul’da Anadolu yakasında faaliyet gösteren havaalanı işletme hizmeti çalışanlarıyla sınırlı kalmış olup, bulguları benzer koşullarda görev yapan havaalanı işletme çalışanları için genelleştirilebilecektir.
2. Araştırma, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algısı kapsamında incelenmiştir.
3. Araştırmada elde edilen veriler, kullanılan veri toplama aracı ile sınırlı kalmıştır.

4. Katılımcıların iş yoğunluğunun fazla olması nedeniyle ankete ayırdıkları zaman kısıtlılığı ve konsantrasyon eksikliği sonuçların sağlıklı olma düzeyini etkilemektedir.
5. Katılımcıların örgütlerini koruma ya da farklı nedenlerden dolayı durumu farklı bir şekilde gösterecek cevaplar vermesi ihtimal dahilindedir.

4.2. BULGULAR

Bu bölümde, hipotezlerin test edilmesi amacıyla araştırmadan elde edilen verilerin analizleri sonucunda elde edilmiş bulgulara yer verilecektir.

Tablo 1 Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken		F	%
Cinsiyet	Kadın	50	46,7
	Erkek	57	53,3
Öğrenim Durumu	İlköğretim	0,0	0,0
	Lise	14	13,1
	Ön lisans	20	18,7
	Lisans	57	53,3
	Lisansüstü	16	15,0
Havacılıkla ilgili bir okul mezunu olma durumu	Evet	47	43,9
	Hayır	60	56,1
Görev yapılan birim	Kurtarma ve Yangınla Mücadele	9	8,4
	Operasyonel Birimler	61	57,0
	Teknik Birimler	16	15,0
	Güvenlik Birimleri	4	3,7
	Sağlık Birimleri	2	1,9
	İdari Birimler	15	14,0
Görev yapılan pozisyon	Uzman	12	11,2
	Memur	68	63,6
	İşçi	4	3,7
	Mühendis	2	1,9
	Yönetici	14	13,1
	Tekniker	7	6,5

Tablo 2 Katılımcıların Yaş Değerleri Ortalaması

Katılımcıların Yaş Ortalaması	34,36
--------------------------------------	-------

Tablo 3 Katılımcıların Hizmet Süresi Ortalaması

Ortalama	8,41
----------	------

Katılımcıların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik incelendiğinde; katılımcıların %46,7'sinin kadın, %53,3'nün erkek olduğu ve yaş ortalamalarının alındığında ise ortalama yaş değeri 34,36'dır. Katılımcılar içinde ilköğretim mezunu olmamasıyla birlikte , %13,1'nin lise, %18,7 ön lisans, %53,3'nün lisans, 15,0'nın yüksek lisans ve %43,9'nun havacılıkla ilgili bir okul mezunu olduğu, %56,1'nin ise havacılıkla ilgili bir okul mezunu olmadığı görülmektedir. Katılımcıların iş yerindeki ortalama hizmet süreleri 8,41 yıl iken görev yapılan birimlerin %8,4'ünü kurtarma ve yangınla mücadele, %57,0'ını operasyon birimleri, %14,0'ını ise idari birimlerde çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların görev yaptıkları pozisyonların %11,2'sini uzmanlar, %63,6'sını memurlar, %3,7'sini işçiler, %1,9'unu mühendisler, %13,1'ini yöneticiler, %6,5'ini ise teknikerler oluşturmaktadır.

4.2.1.Ölçeklere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında normallik, güvenilirlik, yüzde frekans ve ortalamalar arası farklılıklara ilişkin bulgulara yer verilecektir.

4.2.1.1.Ölçeklerin Normallik Analizine İlişkin Bulgular

Verilerin normal olarak dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla kullanılan normallik testinde, George ve Mallery (2012) ve Hair (2013)vd.'ne göre; kurtosis ve skewness değerlerinin -1 ile +1 arasında olması verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4'de ölçeklere ilişkin normallik testi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 4 Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Analizi

Ölçekler	Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Örgütsel Sessizlik	,337	,234	-,082	,463
KabullenciSessizlik	,375	,234	-,035	,463

Savunmacı sessizlik	,489	,234	-,549	,463
PrososyalSessizlik	-,701	,234	,092	,463
Örgütsel Bağlılık	-,077	,234	,199	,463
Duygusal Bağlılık	-,567	,234	-,476	,463
Devam Bağlılığı	-,129	,234	-,215	,463
Normatif Bağlılık	-,030	,234	-,617	,463
Kararlara Katılım	-,101	,234	-,883	,463

Tablo 4 incelendiğinde; örgütsel sessizlik, örgütsel sessizliğin alt boyutları, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutları ve kararlara katılımın Skewness ve Kurtosisdeğerlerinin -1 ile +1 aralığında olduğu görülmektedir. Skewness değerleri; örgütsel sessizlik için 0,337, kabullenici sessizlik için 0,375, savunmacı sessizlik için 0,489, prososyalsessizlik için -0,701, örgütsel bağlılık için ise -0,077, duygusal bağlılık için -0,567 devam bağlılığı için -0,129, normatif bağlılık için -0,030 ve kararlara katılım için -0,101'dir. Kurtosis değerleri örgütsel sessizlik için -0,82, kabullenici sessizlik için -0,035, savunmacı sessizlik için 0,549, prososyalsessizlik için 0,92, örgütsel bağlılık için ise 0,199, duygusal bağlılık için -0,476, devam bağlılığı için -0,215, normatif bağlılık için -0,617 ve kararlara katılım için -883'dür.

Özetle uygulanan normallik testi sonucunda yararlanılan ölçeklerdeki verilerin normal dağılım gösterdikleri belirlenmiştir.

4.2.1.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın güvenilirliğinin ölçülebilmesi için Cronbach'salpha modeli kullanılmıştır. Cronbach'salpha ölçeklerde kullanılan tüm ifadelerin aynı kavramı ölçme konusunda ne kadar başarılı olduğunu belirlemektedir (George ve Mallery, 2001:209). Cronbach Alpha. 00-0.40 aralığında ise ölçek güvenilir değil, 0.40-0.80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilir, 0.80-1.00 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Altunışık. & Coşkun, 2005, s. 2005).

Tablo 5'te ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek amacıyla yapılan Cronbach's Alpha testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5.Ölçeklere İlişkin Cronbach Alpha Değerleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	
	Kat Sayı	İfade Sayısı
Örgütsel Sessizlik	,754	15
Örgütsel Bağlılık	,721	18
Kararlara Katılım	,957	12

Tablo 5 incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğinde bulunan 15 ifadenin güvenilirlik katsayısı 0,754'dür ve yukarıda yapılan açıklamaya dayanarak oldukça güvenilirlerdir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan 18 ifadenin güvenilirlik katsayısı 0,721 ve kararlara katılım ölçeğinde bulunan 12 ifadenin güvenilirlik katsayısı 0,957 ile oldukça güvenilir olduğu söylenebilmektedir. Özetle çalışmada yararlanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayısı en az 0,40-0,80 aralığında bulunarak oldukça güvenilir bir değere sahiptir.

4.2.1.3. Frekans Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında katılımcıların örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve kararlara katılım ölçeklerinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtların frekans ve yüzde değerleri belirlenmiştir.

Tablo 6'da katılımcıların örgütsel adalet algılamalarına ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6.Katılımcıların Örgütsel Sessizliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İfadeler		1	2	3	4	5	̄x
Katılımcı Sessizlik	İşletmemizde, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.	F	26	21	48	8	4	2,47
		%	24,3	19,6	44,9	7,5	3,7	
	İşletmemizde, alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	F	24	36	30	11	6	2,43
		%	22,4	33,6	28	10,3	5,6	
	İçinde bulunduğum işletmedeki sorunlara çözüm	F	45	29	24	4	5	2,02
		%	40,7	26,3	21,8	3,7	4,5	

	üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.	%	42,1	27,1	22,4	3,7	4,7	
	İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	F	49	29	22	3	4	
		%	45,8	27,1	20,6	2,8	3,7	1,92
	Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki ilerin nasıl daha iyi yapılabilirdiği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.	F	47	33	21	3	3	
		%	43,9	30,8	19,6	2,8	2,8	1,9
	Boyut Ortalama 2,14							
Savunmacı sessizlik	Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.	F	61	24	14	6	2	
		%	57	22,4	13,1	5,6	1,9	1,73
	Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, iimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylamam.	F	43	27	21	9	7	
		%	40,2	25,2	19,6	8,4	6,5	2,16
	Bu İşletmede çalışmaya devam edebilmek için i ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	F	33	27	29	14	4	
		%	30,8	25,2	27,1	13,1	3,7	2,34
	İşletmedeki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	F	53	29	14	8	3	
		%	49,5	27,1	13,1	7,5	2,8	1,87
	İşletmede korkutulduğum (cezalandırma, iten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb gibi) için, sorunların cmlerine yönelik fikirlerimi saklarım.	F	50	28	18	8	3	
		%	46,7	26,2	16,8	7,5	2,8	1,93
	Boyut Ortalama 2,00							
	İşletmede içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	F	5	8	21	28	45	
SosyalSessizlik		%	4,7	7,5	19,6	26,2	42,1	3,93
	İşletmeye veya i arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım.	F	16	8	16	23	44	
		%	15	7,5	15	21,5	41,1	3,66
	İşletmenin veya i arkadaşlarımdan sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	F	4	3	6	22	72	
		%	3,7	2,8	5,6	20,6	67,3	4,45
	İşletmeye veya i arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	F	3	1	7	18	78	
		%	2,8	0,9	6,5	16,8	72,9	4,56
	İşletme veya i arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	F	2	3	5	15	82	
		%	1,9	2,8	4,7	14	76,6	4,61
	Boyut Ortalama 4,24							
	lek Ortalama 2,79							

Katılımcıların rgtsel sessizlik algısına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin kullanıldığı Tablo 6‘ da örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizliğin yüzde frekans değerleri görülmektedir. Kabullenici sessizlik 2,14, savunmacı sessizlik 2,00 ve prososyalsessizlik 4,24 ortalamaya sahiptir. Örgütsel sessizliğin genel ortalaması ise 2,79’dur. Kabullenici sessizlik boyutu içerisinde en dk ortalamalara sahip ifadeler sırasıyla 1,9 ortalama değerı ile “Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki ilerin nasıl daha iyi yapılabilirdiği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.” , 1,92 ortalama ile “İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.” ve 2,02 ortalama değerı ile “İçinde bulunduğum İşletmedeki sorunlara cm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.” İfadesi olmaktadır.

Kabullenici sessizlik boyutunda en yüksek ortalama sahip ifade ise 2,47 ortalama değerine sahip ve katılımcıların %44,9 u 3 numaralı cevap (bazen) çoğunluğuyla “İşletmemizde, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.” İfadesi olmaktadır.

Savunmacı sessizlik alt boyutu içerisinde en düşük ortalama sahip ifadeler sırasıyla 1,73 ortalama değeri ile “Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.”, 1,87 ortalama değeri ile “İşletmedeki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.” ve 1,93 ortalama değeri ile “İşletmede korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb gibi) için, sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım.” ifadesi olmaktadır. Savunmacı sessizlik alt boyutu içerisinde en yüksek ortalama sahip ifade 2,34 ortalama değeri ile birlikte %30,8’nin 1 numaralı cevap (kesinlikle katılmıyorum) ile “Bu İşletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.” ifadesi olmaktadır.

Alt boyutlar arasında en yüksek ortalama değerine sahip olan prososyalsessizlik alt boyutunda ise en düşük ortalama değerine sahip ifadeler sırasıyla 3,66 ile “İşletmeye veya iş arkadaşlarına yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım.” ve 3,93 ortalama değeri ile “İşletmede içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.” ifadesi olmuştur. Prososyalsessizlik alt boyutunda en yüksek ortalama değeri 4,61 ve % 76,6’nın 5 numaralı cevabı (kesinlikle katılıyorum) ile “İşletme veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.” olmaktadır.

Tablo 7 Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler			1	2	3	4	5	$\bar{x}$
Duygusal Bağlılık	Meslek hayatımın kalan kısmını bu Kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	F	1	3	18	36	49	4,21
		%	0,9	2,8	16,8	33,6	45,8	
	Bu Kurumda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.	F		2	12	36	57	4,38
		%		1,9	11,2	33,6	53,3	
	Bu Kurumun karşılaştığı her sorunu gerçekten kendi sorunum gibi hissediyorum	F	2	5	16	31	53	4,2
		%	1,9	4,7	15	29	49,5	
	Çalıştığım Kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	F	16	12	15	18	46	3,62
		%	15	11,2	14	16,8	43	
	Bu Kuruma karşı “duygusal olarak bağlılık” hissetmiyorum.	F	8	12	5	32	50	3,97
		%	7,5	11,2	4,7	29,9	46,7	
	Çalıştığım Kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	F	9	10	12	35	51	3,93
		%	8,4	9,3	11,2	23,4	47,7	
Boyut Ortalama 4,03								
Devam Bağlılığı	Benim için avantajlı da olsa, şu an Kurumumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	F	10	9	25	31	32	3,62
		%	9,3	8,4	23,4	29	29,9	
	Kurumumdan eğer şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.	F	19	12	26	23	27	3,25
		%	17,8	11,2	24,3	21,5	25,2	
	Bu Kurum benim sadakatimi hak ediyor.	F	5	4	25	34	39	3,92
		%	4,7	3,7	23,4	31,8	36,4	
	Bu Kurumdaki insanlara karşı sorumluluklarım nedeniyle, şu anda işimden ayrılmazdım.	F	10	7	31	24	35	3,63
		%	9,3	6,5	29	22,4	32,7	
	Çalıştığım Kuruma çok şey borçluyum.	F	2	9	31	30	35	3,81
		%	1,9	8,4	29	28	32,7	
	Mevcut işverenimle birlikte çalışmak için hiçbir manevi zorunluluk hissetmiyorum.	F	18	19	37	14	19	2,97
		%	16,8	17,8	34,6	13,1	17,8	
Boyut Ortalama 3,53								
Normatif Bağlılık	Şu an, çalıştığım Kurumda kalmamın nedeni mecburiyet olmasıdır.	F	45	21	20	12	9	2,24
		%	42,1	19,6	18,7	11,2	8,4	
	İstesem de, şu anda çalıştığım Kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	F	7	14	19	30	37	3,71
		%	6,5	13,1	17,8	28	34,6	
	Şu anda işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımın çoğu alt üst olur.	F	12	19	25	22	29	3,35
		%	11,2	17,8	23,4	20,6	27,1	
	Bu Kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	F	16	20	30	22	19	3,07
		%	15	18,7	28	20,6	17,8	
	Eğer bu Kuruma kendimden bu kadar çok katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	F	14	24	34	21	14	2,97
		%	13,1	22,4	31,8	19,6	13,1	
	Bu Kurumdan ayrıldığımda ortaya çıkacak olumsuz sonuçlardan biri de uygun iş alternatiflerin az olmasıdır.	F	10	13	29	28	27	3,46
		%	9,3	12,1	27,1	26,2	25,2	
Boyut Ortalama 3,13								
Ölçek Ortalama 2,79								

Tablo 7’te katılımcıların örgütsel bağlılıklarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin verildiği Tablo 7’de örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın yüzde frekans değerleri görülmektedir. Duygusal bağlılık alt boyutu 4,03, devam bağlılığı alt boyutu 3,53, normatif bağlılık alt boyutu 3,13 ortalama değerine sahiptir. Örgütsel bağlılığın genel ortalaması ise 2,79’dur. Duygusal bağlılık alt boyutunda en düşük ortalama değere sahip olan ifadeler sırasıyla 3,63 ile “Çalıştığım Kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.”, 3,97 ile “Bu Kuruma karşı “duygusal olarak bağlılık hissetmiyorum.” ve 3,93 ile “Çalıştığım Kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.” ifadeleri olmaktadır. Duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade ise 4,38 ortalama değeri ve %53,3 5 numaralı cevap(kesinlikle katılıyorum) ile “Bu Kurumda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.” ifadesidir.

Devam bağlılığı alt boyutunda ise en düşük ortalama değerlerine sahip ifadeler sırasıyla 2,97 ile “Mevcut işverenimle birlikte çalışmak için hiçbir manevi zorunluluk hissetmiyorum.” ve 3,25 ile “Kurumumdan eğer şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.” İfadesi olmaktadır. Bahsedilen boyutta en yüksek değere ise 3,92 ortalama ve % 36,4 5 numaralı cevap (kesinlikle katılıyorum) ile “Bu Kurum benim sadakatimi hak ediyor.” ifadesi olmaktadır.

Normatif bağlılık alt boyutunda ise en düşük ortalama değerlere sahip ifadeler sırasıyla 2,24 ile “Şu an, çalıştığım Kurumda kalmamın nedeni mecburiyet olmasıdır.” 2,97 ile “Eğer bu Kuruma kendimden bu kadar çok katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.” ve 3,07 ile “Bu Kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.” İfadesi olmaktadır. Bunun yanı sıra en yüksek ortalama değer ise 3,71 ve %34,6 5 numaralı cevap (kesinlikle katılıyorum) ile “İstesem de, şu anda çalıştığım Kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.” İfadesi olmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Kararlara Katılımlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İfadeler		1	2	3	4	5	$\bar{x}$
Kararlara Katılım	Amirim işlerin/görevlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sorar.	F	10	9	21	41	26	3,6
		%	9,3	8,4	19,6	38,3	24,3	
	Amirim yapılan işlerin niteliğinin nasıl denetleneceğine ilişkin görüşlerimi sorar.	F	14	13	19	32	29	3,46
		%	13,1	12,1	17,8	29,9	27,1	
	Amirim işlerin/görevlerin nasıl daha hızlı yapılacağına ilişkin benim görüşlerimi sorar.	F	10	9	28	34	26	3,53
		%	9,3	8,4	26,2	31,8	24,3	
	Amirim görevlendirmeler konusunda benim görüşlerimi sorar.	F	17	7	31	26	26	3,35
		%	15,9	6,5	29	24,3	24,3	
	Amirim işlerin/görevlerin ne zaman yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sorar.	F	17	13	28	22	27	3,27
		%	15,9	12,1	26,2	20,6	25,2	
	Amirim işe yanımda çalışacak yeni bir çalışan almadan önce görüşlerimi sorar.	F	32	14	22	19	20	2,82
		%	29,9	13,1	20,6	17,8	18,7	
	Amirim çalışma arkadaşlarımdan birine disiplin cezası vermeden önce bana sorar.	F	43	18	28	9	9	2,28
		%	40,2	16,8	26,2	8,4	8,4	
	Amirim çalışma arkadaşlarımdan birinin performansını değerlendirmeden önce bana görüşlerimi sorar.	F	28	20	26	17	16	2,75
		%	26,2	18,7	24,3	15,9	15	
	Amirim eğitim ihtiyaçlarımız konusunda benim görüşlerime başvurur.	F	30	14	25	24	14	2,79
		%	28	13,1	23,4	22,4	13,1	
	Amirim önemli satın alma kararlarımdan önce benim görüşlerime başvurur.	F	36	15	16	25	15	2,7
		%	33,6	14	15	23,4	14	
	Amirim örgütsel hedeflerimiz konusunda benim görüşlerime başvurur.	F	31	16	29	16	15	2,7
		%	29	15	27,1	15	14	
	Amirim örgütsel politikalarımız ve kurallarımızı belirlerken benim görüşlerimi alır.	F	35	17	22	18	15	2,64
		%	32,7	15,9	20,6	16,8	14	
Ölçek Ortalama 2,99								

Katılımcıların kararlara katılım boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin verildiği Tablo 8’de ifadelerin yüzde frekans değerleri görülmektedir. Kararlara katılım boyutunun ölçek ortalama değeri 2,99’dur. İlgili boyutta en düşük değere sahip ifadeler sırasıyla 2,28 ile “Amirim çalışma arkadaşlarımdan birine disiplin cezası vermeden önce bana sorar.” , 2,64 ile “Amirim örgütsel politikalarımız ve kurallarımızı belirlerken benim görüşlerimi alır.” , 2,7 değerleri ile “Amirim önemli satın alma kararlarından önce benim görüşlerime başvurur.” ve “Amirim örgütsel hedeflerimiz konusunda benim görüşlerime başvurur.” ifadeleridir. Kararlara katılım

boyutunda en yüksek ortalama değerine sahip ifade ise 3,6 ve %9,3 1 numaralı cevap (kesinlikle katılmıyorum) ile “Amirim işlerin/görevlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sorar.” olmaktadır.

4.2.2 Ortalamalar Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular

Bu kısımda değişkenler ile katılımcıların demografik özellikleri ve çalışılan şirketteki hizmet bilgilerine göre bir karşılaştırma yapılacaktır. Bu karşılaştırmayı yapabilmek adına t testi ve varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır.

Tablo 9.’da, katılımcıların cinsiyetleri ile Örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve kararlara katılımın karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9 Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık ve Kararlara Katılımın Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	$\bar{X}$	t	p
Örgütsel Sessizlik	Kadın	2,88	1,442	0,152
	Erkek	2,74		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	3,59	0,553	0,581
	Erkek	3,54		
Kararlara Katılım	Kadın	3,03	0,349	0,728
	Erkek	2,95		

Elde edilen bulgular doğrultusunda değişkenler ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Ortalamalara bakıldığında; Örgütsel Sessizlik bağımsız değişkeninde kadın katılımcıların ortalaması 2,88, erkek katılımcıların ortalaması 2,74 Örgütsel Bağlılık bağımsız değişkeninde kadın katılımcıların ortalaması 3,59 , erkek katılımcıların oranı 3,54 ,Kararlara Katılım bağımlı değişkeninde kadın katılımcıların ortalaması 3,03 ile erkek katılımcıların ortalamaları 2,95’dir. Anlamlılık değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 0,05’ten fazla olduğu görülmektedir. Her ne kadar anlamlı bir sonuç elde edilmiş olmasa da, kadınların örgütsel sessizlik ve bağlılık algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 10’de katılımcıların yaş aralıkları ile değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 10 Katılımcıların Yaş Aralıkları ile Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık ve Kararlara Katılımın Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Sessizlik	18 ve 29 Yaş Arası	2,90	2,101	0,105
	30 ve 39 Yaş Arası	2,73		
	40 ve 49 Yaş Arası	2,93		
	50 ve 59 Yaş Arası	2,49		
Örgütsel Bağlılık	18 ve 29 Yaş Arası	3,54	2,481	0,065
	30 ve 39 Yaş Arası	3,46		
	40 ve 49 Yaş Arası	3,85		
	50 ve 59 Yaş Arası	3,61		
Kararlara Katılım	18 ve 29 Yaş Arası	2,75	1,057	0,371
	30 ve 39 Yaş Arası	3,11		
	40 ve 49 Yaş Arası	3,03		
	50 ve 59 Yaş Arası	3,37		

Elde edilen bulgular doğrultusunda değişkenler ile çalışanların yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Her ne kadar istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmasa da; 40-49 yaş aralığında olan katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algılarının diğer yaş aralıklarına oranla daha yüksek olduğu; 50-59 yaş aralığında olan katılımcıların kararlara katılım algılarının diğer yaş aralıklarına oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 11’de katılımcıların öğrenim durumları ile değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 11 Katılımcıların Öğrenim Durumları ile Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık ve Kararlara Katılımın Karşılaştırılması

Değişken	Öğrenim Durumu	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Sessizlik	Lise	2,84	0,232	0,874
	Önlisans	2,78		
	Lisans	2,78		
	Lisansüstü	2,89		
Örgütsel Bağlılık	Lise	3,44	1,619	0,190
	Önlisans	3,68		
	Lisans	3,61		
	Lisansüstü	3,36		
Kararlara Katılım	Lise	2,79	1,277	0,286
	Önlisans	2,66		
	Lisans	3,17		
	Lisansüstü	2,90		

Elde edilen bulgular doğrultusunda değişkenler ile çalışanların öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Her ne kadar istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmasa da; Lisansüstü öğrenim durumuna sahip katılımcıların örgütsel sessizlik ve kararlara katılım algılarının diğer katılımcılara oranla daha yüksek olduğu; önlisans eğitim durumuna sahip katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının diğer öğrenim durumuna sahip katılımcılara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 12’de katılımcıların havacılık mezunu olma durumu ile değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 12 Katılımcıların Havacılık Mezunu Olma Durumu ile Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık ve Kararlara Katılımın Karşılaştırılması

Değişken	Havacılık Mezunu Olma Durumu	$\bar{X}$	t	p
Örgütsel Sessizlik	Evet	2,88	1,356	0,178
	Hayır	2,74		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,59	0,528	0,599
	Hayır	3,54		
Kararlara Katılım	Evet	3,05	0,547	0,586
	Hayır	2,93		

Elde edilen bulgular doğrultusunda değişkenler ile çalışanların havacılık mezunu olma durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Ortalamalara bakıldığında; Örgütsel Sessizlik bağımsız değişkeninde havacılık mezunu katılımcıların ortalaması 2,88, havacılık mezunu olmayan katılımcıların ortalaması 2,74, Örgütsel Bağlılık bağımsız değişkeninde havacılık mezunu katılımcıların ortalaması 3,59, havacılık mezunu olmayan katılımcıların ortalaması 3,54, Kararlara Katılım bağımlı değişkeninde havacılık mezunu katılımcıların ortalaması 3,05 ve havacılık mezunu olmayan katılımcıların ortalamaları 2,93'tür. Anlamlılık değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 0,05'ten fazla olduğu görülmektedir. Her ne kadar anlamlı bir sonuç elde edilmiş olmasa da, havacılık mezunu katılımcıların örgütsel sessizlik, bağlılık ve kararlara katılım algılarının havacılık mezunu olmayan göre daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 13'de katılımcıların hizmet süreleri ile değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 13 Katılımcıların Hizmet Süreleri ile Örgütsel Sessizlik , Örgütsel Bağlılık ve Kararlara Katılımın Karşılaştırılması

Değişken	Hizmet Süresi	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Sessizlik	1 ve 5 Yıl Arası	2,89	1,675	0,177
	6 ve 10 Yıl Arası	2,84		

	11 ve 15 Yıl Arası	2,68		
	16 ve 20 Yıl Arası	2,62		
Örgütsel Bağlılık	1 ve 5 Yıl Arası	3,53	1,470	0,227
	6 ve 10 Yıl Arası	3,43		
	11 ve 15 Yıl Arası	3,74		
	16 ve 20 Yıl Arası	3,67		
Kararlara Katılım	1 ve 5 Yıl Arası	2,90	1,577	0,199
	6 ve 10 Yıl Arası	2,70		
	11 ve 15 Yıl Arası	3,36		
	16 ve 20 Yıl Arası	3,27		

Elde edilen bulgular doğrultusunda değişkenler ile çalışanların öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Her ne kadar istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmasa da; 1 ve 5 Yıl Arası hizmet süresine sahip katılımcıların örgütsel sessizlik, 11 ve 15 Yıl Arası hizmet süresine sahip katılımcıların örgütsel bağlılık ve kararlara katılım algılarının diğer katılımcılara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 14’de katılımcıların görev yaptıkları birim ile değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 14 Katılımcıların Görev Yaptıkları Birim ile Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık ve Kararlara Katılımın Karşılaştırılması

Değişken	Görev Yapılan Birim	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Sessizlik	Kurtarma ve Yangınla Mücadele	2,68	2,626	0,028
	Operasyonel Birimler	2,95		
	Teknik Birimler	2,55		

	Güvenlik Birimleri	2,58		
	Sağlık Birimleri	2,73		
	İdari Birimler	2,62		
Örgütsel Bağlılık	Kurtarma ve Yangınla Mücadele	3,39	0,931	0,464
	Operasyonel Birimler	3,60		
	Teknik Birimler	3,42		
	Güvenlik Birimleri	3,36		
	Sağlık Birimleri	3,75		
	İdari Birimler	3,70		
Kararlara Katılım	Kurtarma ve Yangınla Mücadele	2,04	2,313	0,049
	Operasyonel Birimler	3,10		
	Teknik Birimler	3,43		
	Güvenlik Birimleri	2,50		
	Sağlık Birimleri	2,66		
	İdari Birimler	2,77		

Tablo 14 incelendiğinde, elde edilen veriler sonucunda katılımcıların bağlı oldukları departman ile Örgütsel Sessizlik ve Kararlara katılım arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık bağımsız değişkeni ile katılımcıların bağlı oldukları departman arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Örgütsel sessizlik değişkeninde 2,55 ile en düşük ortalama Teknik Birimler sahip iken; 2,95 ortalama ile en yüksek ortalama Operasyonel Birimler sahiptir. Örgütsel bağlılık bağımsız değişkeninde 3,36 ile en düşük ortalama Güvenlik Birimleri sahip iken; 3,75 ortalama ile en yüksek ortalama Sağlık Birimleri sahiptir. Bağımlı değişken

kararlara katılım için 2,04 ile en düşük ortalamaya Kurtarma ve Yangınla Mücadele birimi sahip iken, 3,43 ortalama ile en yüksek ortalamaya Teknik Birimler sahiptir.

Tablo 15’de katılımcıların görev yaptıkları birim ile değişkenlerin karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 15 Katılımcıların Görev Yaptıkları Birim ile Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık ve Kararlara Katılımın Karşılaştırılması

Değişken	Görev Yapılan Pozisyon	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Sessizlik	Uzman	2,56	2,943	0,016
	Memur	2,94		
	İşçi	2,73		
	Mühendis	2,56		
	Yönetici	2,59		
	Tekniker	2,46		
Örgütsel Bağlılık	Uzman	3,57	0,844	0,522
	Memur	3,53		
	İşçi	3,34		
	Mühendis	3,33		
	Yönetici	3,77		
	Tekniker	3,69		
Kararlara Katılım	Uzman	3,18	2,094	0,072
	Memur	2,75		
	İşçi	3,14		
	Mühendis	3,83		
	Yönetici	3,47		
	Tekniker	3,71		

Tablo 15 incelendiğinde, elde edilen veriler sonucunda katılımcıların bağlı oldukları departman ile Örgütsel Sessizlik ve Kararlara katılım arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık bağımsız değişkeni ile katılımcıların bağlı oldukları departmanarasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel sessizlik değişkeninde 2,46 ile en düşük ortalama Teknikerler sahip iken; 2,94 ortalama ile en yüksek ortalama Memurlar sahiptir. Örgütsel bağlılık bağımsız değişkeninde 3,33 ile en düşük ortalama Mühendisler sahip iken; 3,77 ortalama ile en yüksek ortalama Yöneticiler sahiptir. Bağımlı değişken kararlara katılım için 2,75 ile en düşük ortalama Memurlar sahip iken , 3,83 ortalama ile en yüksek ortalama Mühendisler sahiptir.

4.2.3 Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Korelasyon analizi araştırmada ele alınan değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini tespit etmek amacıyla kullanılmıştır.

4.2.3.1. Hipotezlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Bu katsayı +1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki pozitif ilişkinin, -1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki negatif ilişkinin olduğu anlaşılır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.00-0.30 arasında olması, düşük; 0.30-0.70 arasında olması, orta; 0.70- 1.00 arasında olması; yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Gegez, 2010).

Pearsonkorelasyon değerlerinin üzerinde bulunan “*” ifadesi $p<0,05$ anlamlılık düzeyi ile değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu , “***” ifadesi ise $p<0,01$ anlamlılık düzeyi ile değişkenler arasında çok güçlü bir anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 16 Korelasyon Değerleri

Korelasyon								
Değişkenler		Örg_Bağ	Örg_Ses	Duy_Bağ	Dev_Bağ	Norm_Bağ	Kab_Ses	Sav_Ses
Örg_Bağ	PearsonCorrelation	1						
Örg_Ses	PearsonCorrelation	-0,021	1					
Duy_Bağ	PearsonCorrelation	,720**	-,274**	1				

Dev_Bağ	PearsonCorrelation	,749**	-0,052	,398**	1				
Norm_Bağ	PearsonCorrelation	,527**	,319**	-0,034	0,135	1			
Kab_Ses	PearsonCorrelation	-0,077	,792**	-,332**	-0,06	,278**	1		
Sav_Ses	PearsonCorrelation	-0,17	,796**	-,350**	-0,183	,223*	,599**	1	
Pro_Ses	PearsonCorrelation	0,162	,576**	0,053	0,082	,196*	0,101	0,16	1

*P<0,05 ve **P<0,01

Tablo 16'nın H₁ hipotezine göre Örgütsel sessizlik ile Örgütsel bağlılık ($r = -0,021$, $P > 0,05$) ve devam bağlılığı ($r = -0,052$, $p > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Duygusal bağlılık ($r = -0,274$, $p < 0,001$) arasında negatif yönde çok güçlü anlamlı bir etkinin olduğu ve normatif bağlılık ($r = 0,319$, $p < 0,001$) ile pozitif yönde çok güçlü anlamlı bir etkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Kabullenici sessizlik ile örgütsel bağlılık ($r = -0,077$, $P > 0,05$), devam bağlılığı ($r = -0,06$, $p > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Kabullenici sessizliğin duygusal bağlılığa ($r = -0,332$, $p < 0,001$) ise negatif yönde çok güçlü anlamlı bir etkisinin olduğu ve normatif bağlılığa ($r = 0,278$, $p < 0,001$) ise pozitif yönde çok güçlü anlamlı bir etkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Savunmacı sessizlik ile örgütsel bağlılık ($r = -0,17$, $P > 0,05$), devam bağlılığı ($r = -0,183$, $p > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Savunmacı sessizliğin duygusal bağlılığa ($r = -0,350$, $p < 0,001$) ise negatif yönde çok güçlü anlamlı bir etkinin olduğu ve normatif bağlılığa ($r = 0,223$, $p < 0,001$) ise pozitif yönde çok güçlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Prososyalsessizlik ile örgütsel bağlılık ($r = 0,162$, $P > 0,05$), duygusal bağlılık ($r = 0,053$, $P > 0,05$), devam bağlılığı ($r = 0,082$, $p > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Normatif bağlılık ($r = 0,196$, $p < 0,005$) ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

4.2.3.2.Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, bir ya da birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Regresyon analizinin bir bağımlı

bir bağımsız değişken ile yapılması basit doğrusal regresyon, bir bağımlı birden fazla bağımsız değişken ile yapılması çoklu regresyon olarak ifade edilmektedir.

Tablo 17’ de örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla basit regresyon analizine yer verilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Basit Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	p
		13,113	0,000
Örgütsel Sessizlik	-0,021	-0,218	0,828
Bağımlı Değişken: Örgütsel bağlılık			
R²: 0,00 Durbin-Watson: 2,144 F: ,048			

Tablo 17 incelendiğinde; katılımcıların örgütsel sessizliğinin, örgütsel bağlılıklarına etkisini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda p değerinin 0,828 ve kat sayının -0,021 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda “*H₁: Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisi vardır.*” hipotezinin ret edildiği sonucuna varılmıştır. Söz konusu ilişki düzeyi incelendiğinde 0.00-0.30 arasında olması ile bu etkinin negatif yönlü ve düşük düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 18 Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	p
		7,923	0,000
Örgütsel Sessizlik	3,374	1,927	0,057
Kabullenici Sessizlik	-1,320	-2,245	0,027
Savunmacı Sessizlik	-1,160	-2,407	0,018
Prososyal Sessizlik	-1,147	-1,667	0,099
Bağımlı Değişken: Duygusal bağlılık			
Adjusted R²: 0,156 Durbin-Watson: 2,170 F: 5,895			

Verilerin yorumlanmasından önce çoklu doğrusallık problemi ve otokorelasyon probleminin var olup olmadığını belirlemek amacıyla Durbin-Watson katsayısı incelenmiştir. İlgili alan yazın incelendiğinde katsayının 1,5-2,5 aralığında olması otokorelasyon probleminin olmadığını belirtmektedir. Tablo 18 da belirtilen Durbin-Watson's değeri 2,170 olup 1,5-2,5 aralığındadır. Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının duygusal bağlılık ile ilişkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Kabullenici sessizliğin duygusal bağlılığa etkisinde p değeri 0,027 olduğu ve kat sayısının -1,320 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çoklu regresyon analizinde kabullenicisessizliğin ile duygusal bağlılığa etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda "*H_{1a}: Kabullenici sessizliğin duygusal bağlılığa etkisi vardır.*" hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır. Söz konusu ilişki düzeyi incelendiğinde 0.30-0.70 arasında olması ile bu etkinin negatif ve orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Savunmacı sessizliğin duygusal bağlılığa etkisinde p değeri 0,018 olduğu ve kat sayısının -1,160 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çoklu regresyon analizinde savunmacı sessizliğinduygusalbağlılığa olan etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda "*H_{1b}: Savunmacı sessizliğin duygusal bağlılığa etkisi vardır.*" hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır. Söz konusu ilişki düzeyi incelendiğinde 0.30-0.70 arasında olması ile bu etkinin negatif ve orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Prososyal sessizliğin duygusal bağlılığa etkisinde p değeri 0,099 olduğu ve kat sayısının -1,147 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çoklu regresyon analizinde prososyalsessizliğinduygusalbağlılığa olan etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda "*H_{1c}: Prososyalsessizliğin duygusal bağlılığa etkisi vardır.*" hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır. Söz konusu ilişki düzeyi incelendiğinde 0.30-0.70 arasında olması ile bu etkinin negatif ve orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 19 Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarının Devam Bağlılığına Olan Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	p
		6,510	0,000
Örgütsel Sessizlik	0,368	2,274	0,025
Kabullenici Sessizlik	0,368	-2,087	0,039
Savunmacı Sessizlik	0,368	-2,703	0,008
PrososyalSessizlik	0,368	-2,019	0,046
Bağımlı Değişken: Devam bağlılığı			
Adjusted R²: ,060 Durbin-Watson: 2,181 F: 2,696			

Tablo 19 da belirtilen Durbin-Watson's değeri 2,181 olup 1,5-2,5 aralığındadır. Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının devam bağlılığına olan etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre Kabullenici sessizliğin devam bağlılığına olan etkisinin p değeri 0,039 olduğu ve kat sayısının -2,087 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çoklu regresyon analizinde kabullenici sessizliğinde devam bağlılığına olan etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda "*H_{1d}: Kabullenici sessizliğinin devam bağlılığına etkisi vardır.*" hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır. Söz konusu etki düzeyi incelendiğinde 0.00-0.30 arasında olması ile bu etkinin negatif ve düşük düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Savunmacı sessizliğin devam bağlılığına olan etkisinin p değeri 0,099 olduğu ve kat sayısının -2,703 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çoklu regresyon analizinde savunmacı sessizliğinde duygusal bağlılığa olan etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda "*H_{1e}: Savunmacı sessizliğin devam bağlılığına etkisi vardır.*" hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır. Söz konusu etki düzeyi incelendiğinde 0.00-0.30 arasında olması ile bu etkinin negatif ve düşük düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Prososyal sessizliğin devam bağlılığına olan etkinin p değeri 0,046 olduğu ve kat sayısının -2,019 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çoklu regresyon analizinde prososyal sessizliğinde devam bağlılığına etkisi negatif yönlü ve anlamlı

olduğu görülmektedir. Bu bağlamda “ H_{1f} : Prososyalsessizliğin devam bağlılığına etkisi vardır.” hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır. Söz konusu etki düzeyi incelendiğinde 0.00-0.30 arasında olması ile bu etkinin negatif ve düşük düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 20.Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	p
		3,758	0,000
Örgütsel Sessizlik	1,816	-0,280	0,780
Kabullenici Sessizlik	-0,449	0,675	0,501
Savunmacı Sessizlik	0,364	0,399	0,691
PrososyalSessizlik	0,176	0,589	0,557
Bağımlı Değişken: Normatif bağlılık			
Adjusted R ² : ,074 Durbin-Watson: 2,029 F: 3,118			

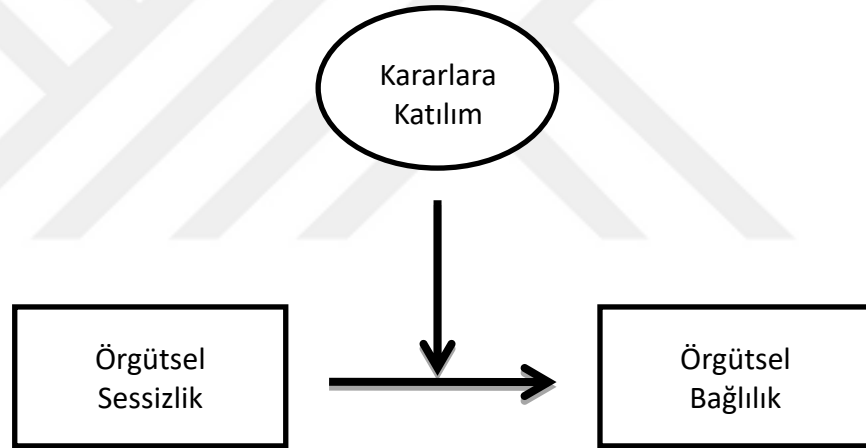
Tablo 20’ de belirtilen Durbin-Watsons değeri 2,029 olup 1,5-2,5 aralığındadır. Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının normatif bağlılığa etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre Kabullenici sessizliğin normatif bağlılığa olan etkisinin p değeri 0,501 olduğu ve kat sayısının 0,675 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çoklu regresyon analizinde kabullenici sessizliğin normatif bağlılığa etkisinin anlamlı bir etkiolmadığı söylenebilmektedir. Bu bağlamda “ H_{1g} : Kabullenici sessizliğin normatif bağlılığa etkisi vardır.” hipotezinin ret edildiği sonucuna varılmıştır.

Savunmacı sessizliğin normatif bağlılığa olan etkisinin p değeri 0,691 olduğu ve kat sayısının 0,399 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çoklu regresyon analizinde savunmacı sessizliğin normatif bağlılığa etkisinin anlamlı olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda “ H_{1h} : Savunmacı sessizliğin devam bağlılığına etkisi vardır.” hipotezinin ret edildiği sonucuna varılmıştır.

Prososyalsessizliğin normatif bağlılığa olan etkisinin p değeri 0,557 olduğu ve kat sayısının 0,589 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çoklu regresyon

analizinde prososyalsessizliğin normatif bağlılığa etkisinin anlamlı olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda “*H_{1i}: Prososyalsessizliğin normatif bağlılığa etkisi vardır.*” hipotezinin ret edildiği sonucuna varılmıştır.

H₂:Örgütsel sessizliğin Örgütsel bağlılığa etkisinde kararlara katılımın aracı rolünü incelemek amacıyla moderatör değişken regresyon analizini gerçekleştirilmiştir. Analizde, SPSS Regresyon Andrew F. Hayes proses şablonları içerisinde model analizi yapılarak, hipotezde araştırılmakta olan iki değişken arasındaki ilişkide başka bir düzenleyici değişkenin aracı rolünün tanımlandığı Model 1 seçilmiştir.



Şekil 3.Hayes Model 1

Tablo 21’ de %95 güven aralığında 5000 döngü sayısı ile hesaplanan analiz değerleri verilmiştir.

Tablo 21.Moderatör değişken regresyon analiz değerleri

Model	t	p	BootLLCI	BootULCI
	7,368	0,000	3,162	5,916
Örgütsel Sessizlik	-2,334	0,022	-0,962	0,000
Kararlara Katılım	-2,028	0,045	-0,875	0,034
Int_1 (Int_1 = Örgütsel Sessizlik x Kararlara Katılım)	2,805	0,006	0,033	0,365
R ² = 0,1716 F =7,1125				

Tablo 22. Kararlara katılımın değerlerindeki değişikliğin anlamlılık düzeyindeki etkisi

Kararlara Katılım	t	p
1,858	-0,987	0,326
2,991	1,355	0,178
4,123	2,475	0,015

Buna göre örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisinin moderatör olarak görev yapan kararlara katılım değişkenini örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisinin ilişkide $p = 0,006$ değeri ile anlamlı bir aracılık rolü olduğu görülmektedir. Yeniden örnekleme değerleri incelendiğinde (0,033-0,365) “0” değerini kapsamayacak şekilde olduğu için anlamlı bir etkiden söz edilebileceği görülmektedir. Diğer bir taraftan tablo y de verildiği üzere kararlara katılım moderatör değişkenin değerlerindeki +/- sapmalara göre karşılık gelen p değerleri için kararlara katılımın ilişkiye pozitif yönde anlamlı etkisi olacağı söylenebilmektedir. Bu bağlamda H_2 hipotezi “ Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisinde kararlara katılımın aracı rolü vardır ” kabul edilmektedir.

4.2.4.Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi ve Sobel Testi

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde, aracı etkiye sahip bir üçüncü değişkenin dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığı araştırılmaktadır.

Tablo 23 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Bağımsız Değişken	t	p
	13,113	0
Örgütsel Sessizlik	-0,218	0,828
R2: 0 F: 0,48 Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık		

Tablo 24 Örgütsel Sessizliğin Kararlara Katılıma Etkisinde Anlamlılık

Bağımsız Değişken	t	p
	6,814	0,000
Örgütsel Sessizlik	-1,903	0,060
R2: 0,0333 F: 3,6198 Bağımlı Değişken: Kararlara katılım		

Tablo 25 Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Kararlara Katılımın Dolaylı Etkisi ile Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişken	t	p
	9,5418	0,000
Örgütsel Sessizlik	0,4217	0,6741
Kararlara Katılım	3,5472	0,0006
R2: 0,1083 F: 6,3176 Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık		

Tablo 23 ve Tablo24’ de verilen değerlere göre örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında $p < 0,05$ düzeyine göre anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve örgütsel sessizlik ile kararlara katılım arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır.Tablo25’ de ise örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kararlara katılımın aracı rolünün $p = 0,0006$ ile anlamlı olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Sobel testi değerine ulaşabilmek için değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olması gerekliliği bilinmektedir. Verilen modeldeki örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında ve örgütsel sessizlik ile kararlara katılım arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre değişkenler arasında anlamlı ilişki sağlanamadığı durumlar için sobel testi değerlerine ulaşamayacağı tespit edilmiştir.

SONUÇ

Örgütlerin hedeflerine ulaşmak için sahip olduğu en önemli kaynağın çalışanları olduğu bilinmektedir. Örgütün sürekli değişen durum ve koşullara uyum sağlaması, çalışanlarının da ancak bu değişimlere uyumuyla sağlanabilir. Çalışanların örgütteki değişikliklere hızlı ve kolaylıkla uyum sağlamasının en bilinen yolu ise kararlara katılımlarıyla olmaktadır. Örgütsel sessizlik ve katılımcı yönetimin birbiriyle ilişkisini inceleyen Ocak (2017)'a göre örgütsel sessizliğin olmadığı, katılımcı yönetim anlayışı ile yönetilen örgütler çalışanların performanslarını yükselterek kendi başarılarını da yukarıya taşımaktadır. Ocak (2017)'nin bu araştırmasına göre örgütsel sessizlik ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerine anlamlı etkileri olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık kurumlara göre farklılık gösterebilir. Her kurumda örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinin daha ağır bastığını söyleyerek bir genelleme yapmak doğru olmayacaktır (Kulualp,2016:20).Literatürde örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin bir arada incelendiği birçok araştırma mevcuttur. Salha (2015)'nın otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmaya göre örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılıkta azalma ve örgütsel sessizlik azaldıkça örgütsel bağlılıkta artış olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir.

Sessizlik ve havacılık örgütlerinin birlikte araştırıldığı yazın sayısı oldukça az olmakla beraber bu çalışmalarda Bienefeld ve Grote(2012)' un uçuş personelinin sessiz kalma nedenleri araştırılmış ve en çok sessiz kalan personelin yardımcı pilotlar olduğu görülmüştür. Sessiz kalma nedenleri ise ilişkilere zarar vereceği, cezalandırılma ve operasyonel baskılar olduğu ortaya çıkarılmıştır (Ünder ,2016:19).

Pilotlar arasındaki statü farklılığını araştıran Milanovichvd(1998), yardımcı pilotlar arasındaki statü farklılığının sessizliğe yol açtığını ortaya koyarken, Demir(2014) çalışanların adalet algılamaları kapsamında sessizlik davranışı ile kariyer beklentisi arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Ünder, 2016:19).

Çalışmanın bu bölümünde ise araştırma bulguları doğrultusunda araştırma sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlar İstanbul'da anadoluyakasında havaalanı işletme hizmeti veren kurum çalışanları ile sınırlı kalmıştır ve aynı veya benzer kuruluş çalışanları için genelleme yapılamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Yararlanılan ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilir olduğu kararlara katılım ölçeğinin ise yüksek güvenilirlikte olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan normallik testi sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde havaalanı işletme hizmeti veren çalışanların çoğunluğunu; erkek, ortalama yaş değeri 34, lisans mezunu, operasyonel birimlerde görev alan, ortalama 8 yıl ve üzeri iş yeri deneyimine sahip memurların oluşturduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların genel olarak kurum içindeki tecrübelerinin fazla olduğunu ve yaş ortalamalarının orta yaş aralığında olduğunu göstermektedir. Analiz sonucuna göre değişkenler ve çalışanların cinsiyetleri ve yaş değerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Katılımcıların öğrenim durumlarının her ne kadar anlamlı bir farklılık bulunmasa da alınan değerler sonucu havacılık mezunu olan çalışanların örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve kararlara katılım algılarının diğer katılımcılara oranla daha fazla olduğu söylenebilmektedir.

Her ne kadar istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmasa da; 1 ve 5 Yıl Arası hizmet süresine sahip katılımcıların örgütsel sessizlik, 11 ve 15 Yıl Arası hizmet süresine sahip katılımcıların örgütsel bağlılık ve kararlara katılım algılarının diğer katılımcılara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Kurum çalışanlarının örgütsel sessizliğinin örgütsel bağlılığa olan direkt etkisine ulaşamamıştır ancak veriler incelendiğinde mevcut etkinin negatif yönlü ve düşük düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların verdikleri yanıtlara göre örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde çok güçlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ve kabullenici sessizlik ve normatif bağlılık arasında ise pozitif yönde çok güçlü anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal olarak kendini kuruma borçlu hisseden, genellikle iş tecrübesi fazla olan çalışanlar arttıkça sessizlik davranışının ortaya çıkması azzalmaktadır. Kurumda daha fazla yıl çalışanlar kendilerini örgütle bütünleştirmektedir ve daha az oranla sessizlik davranışı göstermektedir.

Savunmacı sessizliğin örgütsel bağlılığına, devam bağlılığına olan etkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Duygusal bağlılığa olan etkisinin ise negatif yönde çok güçlü anlamlı olduğu ve normatif bağlılık ile pozitif yönde çok güçlü anlamlı bir etkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Prososyalsessizliğin örgütsel bağlılığa, duygusal ve devam bağlılığına olan etkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Normatif bağlılığa olan etkisinin ise pozitif yönde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların örgütsel sessizliklerinin, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisinin anlamlı olmamakla birlikte örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Kabullenici ve savunmacı sessizlik, kendini koruma ve konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği bu nedenle konuşmanın gereksiz olduğu düşüncesiyle oluşan pasif-kasti niyet taşıyan sessizlik türleridir (Kulualp,2016:20).Kabullenici sessizlik ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir etki, olduğu görülmektedir. Kurum çalışanlarının fikirlerinin önemseneceği veya her hangi bir konu hakkında fikir beyan etmede çekincelerinin olmamaları kabullenici sessizliğin oluşmasını engeller niteliktedir. Devam bağlılığının da çalışanların örgütte kalmalarına ihtiyaç oldukları temeline dayanarak, kabullenici sessizliğin azalmasıyla kuruma olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığında artacağı söylenebilmektedir. Savunmacı sessizlik ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında negatif yönlü

ve anlamlı bir etki olduğu gör÷lmektedir. Bu duruma göre çalışanların kendilerinin zor durumda kalmamaları adına fayda-zarar analizinde bulunup sessiz kalma durumlarında bir azalışın olduğu ve güvenli bir ortamın sağlandığı durumlarda başka bir ifadeyle çalışanların fikir beyanında bulunduklarında kendilerine bir zarar gelmeyeceğı düşüncesinin oluştuğu koşullarda kuruma olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığı artacağı ifade edilebilmektedir.

Prososyalsessizlik, kurum/örgüt yararına sessizlik anlamı taşıyan aktif-iyi niyetli bir sessizlik davranışdır (Kulualp,2016:20) Prososyalsessizlik ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir etki olmakla birlikte normatif bağlılığa etkisinden söz edilebilmektedir.

Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisinde moderatör olan kararlara katılım değişkeninin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide anlamlı bir etkiye sahip olduğu gör÷lmektedir. Bu durumda kurum içinde çalışanların kararlara katılımındaki artışının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde bir etki sağlayacağı söylenebilmektedir. Analiz bulgularına göre örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir anlamlı bir ilişki bulunmasa da sonuçlarda çıkan düşük düzeyli ilişki üzerinde kararlara katılımın pozitif yönlü bir etkisi gözlenmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var ise çalışanların kararlara katılımındaki artış, örgütsel bağlılıklarına arttırıcı yönde etki yapacağı anlaşılmaktadır. Kararlara katılımın çalışanlar açısından motive edici, güdüleyici, verimliliklerinde artış ve değişime olan direncin azalması yönündeki etkisiyle hem örgüt amaç ve hedeflerihem de çalışan amaçlarını uyumlu hale getirmekte ve örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır. Bu sayede bahsedilen ortama sahip havacılık örgütleri, emniyetli operasyon ve süreçlerde amaç ve hedeflerine ulaşmada başarılı olabilecektir.

Katılımcıların bağlı oldukları departman ile Örgütsel Sessizlik ve Kararlara katılım arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik değişkeninde 2,55 ile en düşük ortalama Teknik Birimler sahip iken; 2,95 ortalama ile en yüksek ortalama Operasyonel Birimler sahiptir. Örgütsel bağlılık bağımsız değişkeninde

en düşük ortalamaya Güvenlik Birimleri sahip iken en yüksek ortalamaya Sağlık Birimleri sahiptir. Bağımlı değişken kararlara katılım için en düşük ortalamaya Kurtarma ve Yangınla Mücadele birimi sahip iken ortalama ile en yüksek ortalamaya Teknik Birimler sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel Sessizlik ve Kararlara katılım arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken örgütsel bağlılık bağımsız değişkeni ile katılımcıların bağlı oldukları departman arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kararlara katılımın az olduğu örgütlerde çalışanların değişimi karşı dirençlerinin de fazla olduğu bilinirken, kendi düşüncelerinin önemsiz veya işe yaramayacağı düşüncesi ile sessiz kalma davranışı görülmektedir.

Sessizliğin sonucunda çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve verimliliği düşmektedir. Bununla beraber örgüte olan bağlılık seviyesi de düşmekte çalışanlar işlerine karşı ilgisiz olmaktadır. İşten ayrılma davranışına yatkınlık artacağından örgütlerde çalışan devir oranında da artış olacaktır. Havacılık sektöründe eğitilmiş, lisanslı personel ihtiyacı daha da artacak ve bu ihtiyacın karşılanması sürekli gerçekleşen çalışan değişikliği nedeniyle karşılanamayacaktır.

Havacılık sektöründeki örgütlerde yeterli güven ortamının sağlanamaması durumunda da çalışanlarda fikirlerinin değersiz olduğu hissine dayalı çekimser kalma davranışı, göze batmamak uyum sağlamak için sessizlik davranışı görülebilmektedir. Bu durum sonucu hava operasyonlarının emniyet oranı düşecektir. Emniyetsiz ortam kazaların gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır. Hava operasyonlarının herhangi bir kötü olay karşısında doğuracağı etki çok büyük olacağından konunun önemini örgüt yönetici ve çalışanlar açısından anlaşılmalıdır. Her sektörde olduğu gibi insan kaynağının iyi yönlendirilmesi, ihtiyaçlarının doğru şekilde karşılanması gerekmektedir. Aksi durumda örgütler amaçladıkları hedeflere ulaşmada bekledikleri etkiyi yakalayamamaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların azlığı nedeniyle hem aynı konular hem de farklı konulara dikkat çekeceği düşüncesiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Alpugan, Oktay, Hulusi Demir, Mete Oktav, ve Nurel Üner. *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. 3.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1993.
- Ataklı, Aylanur. «İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi.» *MEB Yayınları*, 1997.
- Aşan Azizoğlu,Öznur,Can, Halil, ve Eren Miski Aydın. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2011.
- Aydın, Mustafa. Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık, 1998.
- Aylsworth, J. (2008). Change in the workplace: organizational silence can be dangerous.Organizational Psychology examiner, www.examiner.com (erişim tarihi 11 Nisan,2020).
- Aykaç, B. (1991). Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 2, s.81-122.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara: Nobel.
- Bagheri, G.,Zarei, R. andAeen, M. N. (2012). Organizational silence (basicconceptsanditsdevelopmentfactors). (IdealType of Management, 1(1), 47- 58)
- Bakan, İsmail, Burcu Erşahan, ve Tuba Büyükbeşe. «Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması.» Sosyal Bilimler Dergisi VI, no. 1 (2013).
- Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: PEGEM Akademi Yayınları, 1998.
- Blackman, D., E. Sadler-Smith (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. Management Learning, 40 (5), 569-585.
- Bogosian, R. (2012). Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings. Unpublished Doctoral Dissertation. The George Washington University.
- Brinsfield, C. T., Edwards M. S.,& Greenberg J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, Voice and Silence in Organizations içinde 1. Bölüm, Ed. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, Emerald Group Publishing Limited, 3-33.

- Brinsfield, C. T., Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors, Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika, 2009.
- Can, Halil. Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- Can, Halil, Öznur Aşan Azizoglu, ve Eren Miski Aydın. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2011.
- Celep, Cevay. «Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticilerin Rolü.» Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 5, no. 2 (1996): 19-57.
- Çakıcı, A., (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, 145-162.
- Çakıcı, A., (2008), “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, 117-134.
- Çakıcı, A., (2010), “Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çetin, C. Toplantı Yönetimi ve Kararlara Katılma. İstanbul: İTO Yayınları, 2009.
- Cotton, J. L., Vollrath, D., A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M., L., Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 1, p. 8-22
- Demir, M. (2010). Algılanan adalette örgütsel sessizlik davranışının kariyer beklentisine etkisi, 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, Kuşadası, 577-589.
- Dover, C. J., “Silence, An Employee Relation Pitfall”, Vital Speeches Of The Day, s. 249-252, 1956.
- Dyne, Linn Van and Jeffrey A. Lepine, “Helping And Voice Extra-Role Behaviors: Evidence Of Construct And Predictive Validity”, Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 1, 108-119, 1998.
- Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003) “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies, 40:6
- Ellis, J. B.,& L. Van Dyne (2009). Voice and Silence as Observers’ Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory. İçinde J. Greenberg ve M. S. Edwards (ed)., Voice and Silence in Organizations 2.Bölüm. Emerald Group Publishing Limited.

- Ellis, J.B ve Van Dyne, L., (2009), Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory. in: Voice and Silence in Organizations. Edited Jerald Greenberg ve Marissa, S. Edwards. Publ. By Emerald Group Publishing, 37-61.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 97-124
- French, Jhon R. P., ve J. As. D. Israe. «An Experiment on Participation in Norwegian Factory, Human Relations.» 13, no. 3. Graham, P. «Prophet of Management.» Harvard Business School Press Sciences, 1994.
- Gümüş, Erdoğan A. «İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi.» 2011.
- Henriksen, Kerm; Dayton, Elizabeth (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. Health Services Research 41 (4): 1539–54.
- Hirschman, A. O. (1994). Exit Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizaitons and States . Social Contract, 272-273. <http://thesocialcontract.com/pdf/four-four/hirschma.pdf>, 10.04.2020
- Huang, X., Van de Vliert, E., & 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.
- Huang, T., ve Al-Yahya. «The Effect of Participative Management on Organizational Performance: The Case of Taiwan.» *The International Managamnet of Human Resource Management*, 2009: 677-689.
- Kaya, O. (2007), Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kahnweiler, W. M. & Thompson, M.A. (2000). “Levels Of Desired, Actual, And Perceived Control Of Employee Involvement In Decision Making: An Empirical Investigation”, Journal Of Business And Psychology, 14(3), pp.407-427.
- Kahveci, G., (2010), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi
- Kearneys, R.C, ve S.W. Hays. «Labor Management Relations and Participative Decision Making: Toward a New Paradigm.» *Public Administration Review*, 1994: 44-51.

- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213–251.
- Koch, J. & Steers, R. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Kreps, G. Organizational Communication Theory and Practice. 2. New York, Longman, 1990.
- Kulualp, Ahmet Ferda Çakmak, “Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi”, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Yıl 12, Sayı 1, 2016, ss. 139-140; Yürür a.g.m., 2016, s. 20.
- Kuzgun, Yıldız. PDR 'de Kullanılan Ölçekler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.
- Knoll, M. ve Redman, T. (2015). Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees’ Affective Attachment and Job Engagement. *Human Resource Management*, Doi: 10.1002/hrm.21744.
- Likert, R. New Patterns of Management. New York: Mc Graw Hill, 1961.
- Mcgowan, R.A. (2002). Organizational Discourses: Sounds Of Silence. Doktora Tez, York university, Toronto, Ontario.
- Metin, Kazancı. «Türk Kamu Yönetiminde Katılma ve Danışma.» Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 72, no. 4 (2017): 1009-1045.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Marchant, M.P., Participative Management as Related to Personnel Development. 1971. www.ideals.illinois.edu (erişildi: Mayıs 2020).
- Miller, D. T., & McFarland, C. (1987). Pluralistic ignorance: When similarity is interpreted as dissimilarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 298–305
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P.F. (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453- 1476.
- Morris, J.H., Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24: 512-526.

- Morrison E.W.ve Milliken F.J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, *The Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Ocak, Y.(2017) “Örgütsel sessizlik ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki etkisi” Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the UK. *Human Relations*, 43(6), 513-526.
- O’Neill, R. M., Dutton, J. E., Ashford, S. J., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context for Selling Issues to Top Managers, *Strategic Management Journal*, 18 (5), 407-425.
- O’Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- O’Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Özdemir, L., Uğur Sarioğlu S., (2013). “Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özkalp, Enver, ve Çiğdem Kirel. Örgütsel Davranış. Ekin Kitabevi Yayınları, 2001.
- Özdevecioğlu, M., “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler(Örgütsel Bakış)*, Editör: Aşkın Keser, 2005.
- Park, C. W.,& Keil M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*. 40 (4):901-918.
- Pentilla, C. (2003, Aralık).Get talking. *Entrepreneur*.
- Panteli, N ve Fineman, S., 2005. The sound of slience : the case of virtual team organising.*Behavior and Information Tchvology*, 24(5),347-352.
- Peirce, E., Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 41-54.
- Perlow, l. A., and Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harward Business Review*, (May), 3–8

- Pinder C. C., K. P. Harlos, (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331- 369.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513–563.
- Reichers, E.A., Wanous, P.j. ve Austin, T.J. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change . *Academy of Managment Executive*, Vol:11, No:1, 48-59.
- Sarıdede, U. & Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya
- Schwenk, C. R. (1986) ‘‘Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action’’, *Academy of Management Review*, 11, 2, 298-310.
- Singer, Jack, N. Participative Decision Making About Work: An Overdue Look at Variables Which Mediate Its Effects. *Cilt 1*. 1974.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68.
- Thompson, J.A., Bunderson, J.S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psycho-logical contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571–586
- Ünder, İ., (2016) Havacılıkta Örgütsel Sessizlik: Havaaracı Bakım Personelinin Raporlamada Bulunmamasının Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, 19.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1359-1392.
- Vakola, M.; Dimitris., B. (2005). ‘‘Antecedents And Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation’’, *Employee Relations*, Cilt.27,S.5, 441-458.
- Yates J.E.(1985), ‘‘Gerilim Altındaki Yönetici’’, (Çev: F. Dilber), *Modern Yönetim Dizisi*, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldırım, İbrahim. «Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma.» <http://egitimvebilim.ted.org.tr>. 1898. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5833/1964> (erişilme tarihi: Mayıs 2, 2020).

Wasti, S. A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları. (Edt: Z. Aycan). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. ss. 201-224.

Wasti, A. S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525–550.

[1] <http://nihatbostanci.blogspot.com/> (2010) Erişim tarihi 22.06.2020.

