



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇALIŞAN MUTLULUĞUNUN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
ARACILIK ROLÜ: ISPARTA SAĞLIK ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Mustafa DEMİRALAY
1440201016

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Murat ÇUHADAR

ISPARTA- 2023



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI





T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Çalışan Mutluluğunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Isparta Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Mustafa DEMİRALAY

07.07.2023



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Mustafa DEMİRALAY
Öğrenci Numarası	1440201016
Enstitü Ana Bilim Dalı	Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Programı	
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI	Prof. Dr. Murat ÇUHADAR
Tez Başlığı	Çalışan Mutluluğunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Isparta Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
Turnitin Ödev Numarası	2090481396

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 178 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 11/05/2023 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesinin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;
% 16 'dır.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

11/05/2023

Prof. Dr. Murat ÇUHADAR

DEMİRALAY, Mustafa, *Çalışan Mutluluğunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Isparta Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta, 2023

ÖZET

Çalışan mutluluğu, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik, örgütsel başarı için önemli etkileri olan üç kritik kavramdır. Çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışan sadakati, iş performansı ve çalışanın işe devamına katkıda bulunan önemli faktörlerdir. Örgütsel sessizliğin ise kuruluşlar üzerinde istenmeyen etkileri olabilmektedir. Mutluluğu ve bağlılığı yüksek, arzu edilen çalışan profili bazen örgüt adına istenmeyen bir davranış olarak nitelendirilen örgütsel sessizlik davranışı gösterebilmektedir. Bu çalışmada çalışan mutluluğu veya bağlılığı, bir sonuç olarak değil örgütsel sessizliği etkileyen bir sebep olarak görülmüştür. Çalışmanın amacı ise sağlık sektörü çalışanlarının mutluluk düzeylerinin, örgütsel sessizlikleri üzerine etkisinde, örgütsel bağlılıklarının ortaya konulmasıdır. Çalışan mutluluğu, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramlarının alt boyutlarının birbiri üzerinde farklı etkilere sahip olduğu ifade edilmeye çalışılmıştır. Analizler neticesinde çalışma hayatına faydalı olabilecek özgün bir model oluşturmak, dolayısı ile yazına katkı sunmak çalışmanın amaçları arasındadır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda, araştırmada veri toplama aracı olarak “Çalışan Mutluluğu Ölçeği”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve demografik bilgilerden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırma verileri, Isparta ilinde faaliyet gösteren kamu, özel ve karma yapıdaki hastane çalışanlarından elde edilmiştir. Verilerin analizleri, frekans analizleri, faktör analizi, korelasyon analizi yapısal eşitlik modellemesi ve aracılık etki analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Hipotezlere bağlı kalınarak oluşturulan model ve yapılan analizler neticesinde ölçeklerin alt boyutlarının birbirleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda yapılan aracılık analizleri neticesinde çalışan mutluluk ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına olan etkisinde örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının aracılık etkileri tespit edilmiştir. Çalışmada gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen bulgular, literatürdeki bazı çalışmalarla benzerlik göstermekle birlikte bazı noktalarda literatürle ayrılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Mutluluğu, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sessizlik

DEMİRALAY, Mustafa, *The Intermediate Role Of Organizational Commitment In The Effect Of Employee Happiness On Organizational Silence: An Appointment On Isparta Health Employees*, Phd. Thesis, Isparta, 2023

ABSTRACT

Employee happiness, organizational commitment and organizational silence are three critical concepts with significant implications for organizational success. Employee happiness and organizational commitment are important factors that contribute to job satisfaction, employee loyalty, job performance and employee retention. Organizational silence can have undesirable effects on organizations. The desired employee profile with high happiness and commitment can sometimes show organizational silence behavior, which is described as an undesirable behavior on behalf of the organization. In this study, employee happiness or commitment was not seen as a result, but as a cause affecting organizational silence. The aim of the study is to reveal the organizational commitment of health sector employees in the effect of their happiness levels on their organizational silence. It has been tried to express that the sub-dimensions of employee happiness, organizational commitment and organizational silence have different effects on each other. As a result of the analyzes, it is among the aims of the study to create an original model that can be beneficial to working life, and therefore to contribute to the literature. In line with the determined purposes, "Employee Happiness Scale", "Organizational Silence Scale", "Organizational Commitment Scale" and a questionnaire consisting of demographic information were used as data collection tools in the research. Research data were obtained from public, private and mixed hospital employees operating in Isparta province. Analysis of the data was carried out with frequency analysis, factor analysis, correlation analysis, structural equation modeling and mediation effect analysis. As a result of the model created by adhering to the hypotheses and the analyzes made, it was concluded that the sub-dimensions of the scales had statistically significant effects on each other. At the same time, as a result of the mediation analysis, the mediation effects of the sub-dimensions of the organizational commitment scale were determined in the effect of the sub-dimensions of the employee happiness scale on the sub-dimensions of the organizational silence scale. Although the findings obtained as a result of the analyzes carried out in the study are similar to some studies in the literature, they differ from the literature at some points.

Keywords: Employee Happiness, Organizational Commitment, Organizational Silence

İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI.....	i
YEMİN METNİ	ii
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
GRAFİKLER DİZİNİ	xv
KISALTMALAR	xvi
ÖNSÖZ.....	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MUTLULUK VE ÇALIŞAN MUTLULUĞU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Mutluluk ve Çalışan Mutluluğu.....	4
1.1.1. İyi Hali veya Mutluluk	4
1.1.2. İyi Hali Yaklaşımları.....	9
1.1.2.1. Öznel İyi Hali	10
1.1.2.2. Psikolojik İyi Hali	11
1.1.2.3. Entegre İşlevsellik İyi Hali.....	13
1.1.2.4. İşle İlgili İyi Oluş Hali.....	13
1.1.2.5. Genel İyi Oluş (Flourishing)	15
1.1.2.6. Perma Modeli	16
1.1.2.7. Çalışan İyi Hali (Employee Well-Being)	17

1.1.3. Çalışma ve Çalışan Mutluluğu Kavramları	20
1.1.4. Pozitif Örgütsel Psikoloji ve Davranış	26
1.1.5. Çalışan Mutluluğunu Etkileyen Faktörler	27
1.1.6. Çalışan Mutluluğunun Önemi ve Sonuçları	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Bağlılık	35
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	35
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	37
2.1.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	40
2.1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	41
2.1.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	43
2.1.3.1.2. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	44
2.1.3.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	45
2.1.3.1.4. C. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	46
2.1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	47
2.1.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık	49
2.1.3.1.5.2. Devam (Rasyonel) Bağlılığı	49
2.1.3.1.5.3. Normatif (Davranışsal/Tutumsal) Bağlılık	50
2.1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	51
2.1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	52
2.1.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	55
2.1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	57
2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	58
2.1.4.1. Bireysel Faktörler	59
2.1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	60
2.1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	61
2.1.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Örgütsel Sessizlik	65
3.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	65
3.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramına Yönelik Teoriler	69
3.1.2.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi	69
3.1.2.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi	70
3.1.2.3. Planlı Davranış Teorisi	71
3.1.2.4. Bilişsel Çelişki (Uyumsuzluk) Teorisi	72
3.1.2.5. Beklenti Teorisi	72
3.1.2.6. Kendini Duruma (Ortama) Uyarlama	73
3.1.3. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tutumlar	74
3.1.3.1. Çoğulcu Cahillik	74
3.1.3.2. Seyirci Etkisi	74
3.1.3.3. Sadakat ve İhmal	75
3.1.3.4. Grup Düşüncesi	75
3.1.3.5. Mum Etkisi	76
3.1.3.6. Sessizlik Sarmalı	76
3.1.3.7. Abilene Paradoksu	77
3.1.3.8. Örgüt Yararına Sessizlik	78
3.1.3.9. Sağır Kulak Sendromu	78
3.1.3.10. Sosyal Dışlama (Sessiz Muamele)	79
3.1.3.11. İşten Ayrılma	79
3.1.3.12. Örgütsel Sessizlik	79
3.1.3.13. Çalışan Sessizliği	80
3.1.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	81
3.1.4.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri	82

3.1.4.2. Örgütsel Sessizliğin Yönetsel Nedenleri	84
3.1.4.3. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Nedenleri.....	85
3.1.4.4. Örgütsel Sessizliğin Milli ve Kültürel Nedenleri	86
3.1.5. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	87
3.1.5.1. Kabul Edilmiş Sessizlik.....	88
3.1.5.2. Savunma Amaçlı Sessizlik	89
3.1.5.3. Örgüt Yararına Sessizlik.....	90
3.1.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	90
3.1.6.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları	91
3.1.6.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Açıdan Sonuçları	92

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Veri, Yöntem ve Analiz.....	94
4.1.1. Araştırmanın Amacı	94
4.1.2. Araştırmanın Modeli	95
4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	97
4.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	100
4.1.5. Araştırmanın Kısıtları ve Etik Yönü	102
4.1.6. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	103
4.1.7. Araştırma Verilerinin Analizi.....	104
4.1.8. Bulgular	105
4.1.8.1. Çalışan Mutluluğu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri.....	106
4.1.9. Güvenirlik Analizleri.....	110
4.1.10. Doğrulayıcı Faktör Analizleri	112
4.1.11. Alt Boyutların Korelasyon Katsayısı	116
4.1.12. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcıların Betimleyici Özellikleriyle Karşılaştırılması.....	118

4.1.13. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	129
4.1.14. Aracılık Etki Analizi Bulguları	135
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	162
KAYNAKÇA	177
ÖZGEÇMİŞ.....	207



TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Öznel İyilik Halinin Bileşenleri	11
Tablo 2. İşe İlişkin İyilik Algısını İnceleyen Araştırmaların Karşılaştırılması	14
Tablo 3. Çalışan İyilik Halini Ölçmeye Yönelik Alan Yazında Ön Plana Çıkan Çalışmalar	17
Tablo 4. Çalışma Mutluluğuna İlişkin Çeşitli Tanım ve Kapsamlar	22
Tablo 5. Çalışma Mutluluğunu Etkileyen Temel Faktörler.....	30
Tablo 6. Bağlılığa İlişkin Tanımlar	48
Tablo 7. Sessizlik Çalışmasında Öne Çıkan Kavramlar.....	66
Tablo 8. Amaçlarına Göre Sessizliği Türleri.....	88
Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	105
Tablo 10. Çalışan Mutluluğu Ölçeğine Dair Betimsel İstatistikler	106
Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Dair Betimsel İstatistikler	107
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Dair Betimsel İstatistikler	109
Tablo 13. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Normallik Analizleri Sonuçları	110
Tablo 14. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Sınıflandırma	111
Tablo 15. DFA Uyum İndeksleri Referans Aralıkları	112
Tablo 16. Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Tablosu	116
Tablo 17. Çalışan Cinsiyetlerinin Araştırma Boyutları ile Karşılaştırılması	119
Tablo 18. Çalışan Yaşlarının Araştırma Boyutları ile Karşılaştırılması.....	120
Tablo 19. Çalışan Eğitim Düzeylerinin Araştırma Boyutları ile Karşılaştırılması .	123
Tablo 20. Çalışanların İşyeri Çalışma Alanlarının Araştırma Boyutları ile Karşılaştırılması	125
Tablo 21. Çalışanların İşyeri Mesleki Tecrübelerinin Araştırma Boyutları ile Karşılaştırılması	127

Tablo 22. YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri (N=525)	134
Tablo 23. YİH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları.....	136
Tablo 24. YİH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları	137
Tablo 25. YİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları	139
Tablo 26. YİH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları.....	140
Tablo 27. YİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları....	142
Tablo 28. YİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları ...	143
Tablo 29. İYİH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları.....	145
Tablo 30. İYİH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları	146
Tablo 31. İYİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları	147
Tablo 32. İYİH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları.....	149
Tablo 33. İYİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları ..	150
Tablo 34. İYİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları..	151
Tablo 35. PİH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları.....	153
Tablo 36. PİH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları	154
Tablo 37. PİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları	156
Tablo 38. PİH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları.....	157
Tablo 39. PİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları	159
Tablo 40. PİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları....	160

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Çalışan Mental Sağlığı.....	19
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	41
Şekil 3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal Bakış Açısı	42
Şekil 4. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	43
Şekil 5. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	45
Şekil 6. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	46
Şekil 7. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	47
Şekil 8. Örgütsel Bağlılığa Davranışsal Yaklaşım.....	52
Şekil 9. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	53
Şekil 10. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	59
Şekil 11. Örgütsel Sessizliği Neden Olan Faktörler	82
Şekil 12. Araştırma Amacına Yönelik Model.....	95
Şekil 13. Çalışan Mutluluğu ölçeği DFA Değerleri.....	113
Şekil 14. Örgütsel Sessizlik ölçeği DFA Değerleri	114
Şekil 15. Örgütsel Bağlılık ölçeği DFA Değerleri.....	115
Şekil 16. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modelinin Amos Görüntüsü	130
Şekil 17. YİH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü	136
Şekil 18. YİH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü	137
Şekil 19. YİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü.....	138
Şekil 20. YİH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü	140

Şekil 21. YİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin	
Amos Görüntüsü	141
Şekil 22. YİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin	
Amos Görüntüsü	143
Şekil 23. İYİH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin	
Amos Görüntüsü	144
Şekil 24. İYİH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin	
Amos Görüntüsü	146
Şekil 25. İYİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin	
Amos Görüntüsü	147
Şekil 26. İYİH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin	
Amos Görüntüsü	148
Şekil 27. İYİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin	
Amos Görüntüsü	150
Şekil 28. İYİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin	
Amos Görüntüsü	151
Şekil 29. PİH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos	
Görüntüsü.....	152
Şekil 30. PİH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin	
Amos Görüntüsü	154
Şekil 31. PİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos	
Görüntüsü.....	155
Şekil 32. PİH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos	
Görüntüsü.....	157
Şekil 33. PİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin	
Amos Görüntüsü	158
Şekil 34. PİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin	
Amos Görüntüsü	160

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1. Mutluluğun Belirleyicileri	27
---	----



KISALTMALAR

Akt.: Aktaran

Çev.: Çeviren

DEVB: Devam Bağlılığı

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

DUYB: Duygusal Bağlılık

İYİH: İşyeri İyilik Hali

KES: Kabul Edilmiş Sessizlik

NORMB: Normatif Bağlılık

OYS: Örgüt Yararına Sessizlik

PİH: Psikolojik İyilik Hali

PÖH: Pozitif Örgütsel Hareketler

PÖD: Pozitif Örgütsel Davranış

PÖP: Pozitif Örgütsel Psikoloji

SAS: Savunma Amaçlı Sessizlik

Vb.: ve benzeri

Vd.: ve diğerleri

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

YİH: Yaşam İyilik Hali

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

TDK: Türk Dil Kurumu

ÖNSÖZ

İnsanoğlu hayatının her alanında mutluluğu hedefler, bu alanların başında ise çalışma hayatı gelir. İçinde bulunduğumuz çağda ise modern insanının en büyük sorunlarında bir tanesi şüphesiz çalışmak ve mutluluktur. İnsanın yaşamının büyük bir kısmını oluşturan çalışma hayatında mutlu olabilmesi, örgütsel bağlılık kurabilmesi, fikir ve görüşlerini özgürce beyan etmesi hem kendisine hem de işletmesine şüphesiz büyük katkılar sunmaktadır. Çalışanın mutluluk ve örgütsel bağlılık kurması işletmeye ve kendisine büyük katkılar sağlasa da sessizlik davranışını etkileyebilecek sebepler de oluşturabilmektedir. Bu düşünceler ışığında kaleme almış olduğum akademik çalışmamın sektöre, yönetim bilimine değer katmasını ümit ediyorum.

Akademik çalışma sürecinde büyük bir sabırla bilgisini ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Murat ÇUHADAR'a şükranlarımı sunuyorum. Çalışmam esnasında heyecan, stres ve endişelerime rağmen desteğini bir an olsun benden esirgemeyen sevgili eşim Yedigâr DEMİRALAY'a, çalıştığım günlerde eve geç geldiğim için güzel zamanlarından çaldığım çocuklarım Ali Mirza ve Nil Mihra 'ya, yanlarında hala küçük bir çocuk gibi hissettiğim eğitimimin her aşamasında desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen annem ve babama çok teşekkür ederim.

İnsan inandığı yolda yürürken, yolu, yürümeyi, paylaşmayı, minnet duygusunu, sevmeyi ve iyilik yapmayı unutmamalıdır.

Mustafa DEMİRALAY

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinin başarısı ve rekabet edebilme gücünün altında örgüt içi etkinlik ve verimlilik düzeylerinin yüksek olması yatmaktadır. Bu etkinlik ve verimlilik çalışanlara ve onların davranışlarına büyük ölçüde bağlıdır. Tüm sektörlerde çalışanların duygularını ve davranışlarını anlamlandırmak ve bu durumun iş süreçlerine yansımalarını çözmek yönetim bilimi adına oldukça önemlidir.

Çalışma eylemi, hayatın devamı ve ihtiyaçların karşılanabilmesi adına bir zaruriyet olarak görülse de hayalindeki işte çalışan kişi için çalışmak aynı zamanda bir mutluluk kaynağıdır. Kişinin severek yaptığı bir iş için çalışma koşullarının ağır olması, fiziki koşulların sınırlılıkları veya maddi kaygıları gibi konular ikinci planda olabilmektedir. Çalışan kişinin mutluluğu, yaşamının her safhasına pozitif etkiler sunmaktadır. Çalışanın sosyal hayatı, psikolojisi, evliliği ve özel yaşamı gibi birçok alanı etkileyen mutluluğu iş yaşamına da pozitif katkılar sunmaktadır. Çalışan mutluluğunun çalışanların iş performansları ve verimlilikleri üzerindeki olumlu etkisi birçok çalışmada ortaya konulmuştur.

Mutlu çalışanların dışa dönüklük, güçlü sosyal ilişkiler ve kuvvetli iletişim gibi ortak özellikleri olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda kurum içi iletişim ve sosyal ilişkilerin çalışan mutluluğu ile olan ilişkisi göz ardı edilemez. Elbette örgüt içerisinde çalışanlar farklı iletişim türleri kullanır ve tercihte bulunabilirler. Çalışanların örgüt içerisinde iletişim kurması, problem çözmeye çalışması, fikir, görüş bildirmesi aynı zamanda yönetici ve işyeri sahiplerinin arzuladığı bir davranıştır. Örgüt içerisinde sergilenen sessizlik davranışı istenilen bir durum değildir ve bireysel veya kollektif bir şekilde karşımıza çıkabilmektedir. Çalışanların sessizlik davranışı ise derin bir şekilde düşünüldüğünde bir mesaj verme şeklidir. Sessiz kalarak verilen mesajın altında olumlu veya olumsuz birçok sebep yatabilmektedir. Kendini mutlu olarak ifade eden bir çalışanın örgüt içerisinde sessiz kalma davranışı göstermesi kendine, çevresine veya örgüte karşı oluşabilecek olumsuz sonuçların önüne geçmeye çalışması olarak düşünülebilir. Bir diğer bakış açısı ise örgütte kendini mutsuz olarak ifade eden bir çalışan sorunların çözümü için görüş bildirmekten faydalı olmaktan veya faydalı olamayacağı düşüncesinden sessizlik davranışını sergileyebilir. Fakat her koşulda sorun ve problemlerin

aktarılması örgütlerin nihai amaçlarına ulaşabilmesi adına oldukça önemlidir. Tüm bu fikirler doğrultusunda çalışan mutluluğunun sessizlik davranışına etkisi olabileceği düşünülmüştür. Kendisini mutlu olarak ifade eden bir çalışanın hangi sessizlik davranışını göstereceği

Örgüt içerisinde çalışanların mutluluğunun yanı sıra örgütsel bağlılıkları da örgütsel sessizlik düzeylerini muhtemel etkileyebilecek bir değişkendir. Diğer bir anlatımla örgütsel bağlılık üç alt boyuttan oluşmakta (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ve bu alt boyutların her üçü de farklı anlamlar ihtiva etmektedir. Örneğin, duygusal bağlılığı yüksek bir kişinin sessiz kalma düzeyi, sessiz kalmasının sebebi farklı olabileceği gibi devam veya normatif bağlılığı yüksek bir kişinin sessiz kalma davranışının sebebi ve düzeyi farklı olabilmektedir. Dolayısı ile bir organizayonda örgütsel sessizliğin sebepleri araştırılırken, aracı değişkenlerden biri olan örgütsel bağlılığın da alt boyutlarının göz önünde bulundurarak değerlendirilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Çalışan mutluluğunun bir sonuç değil örgüt içi çalışan davranışlarını etkileyen muhtemel bir sebep olabileceği fikri ile bu araştırma düşüncesi ortaya çıkmıştır. Çünkü duygular davranışları harekete geçiren öncülerdir. Çalışanların işletme içerisinde karşılaştıkları sorunları çözmeye yönelik düşünce ve fikirlerini gizlemesi olumlu veya olumsuz birçok sebeple olabilir. Çalışanlar mutsuz ve memnun olmadığı hallerde sessiz kalabilecekleri gibi, mutlu ve memnun olduğu hallerde de sessiz kalma davranışını sergileyebilmektedirler. Sessizlik kavramı literatürde incelendiğinde sessizlik davranışının altında yatan sebeplerden bazılarının, mevcut huzuru bozmamak adına gerçekleştirildiğini görülmektedir (Abilene Paradoksu, Sessizlik Sarmalı, Mum Etkisi vb.). Çalışan, mutlu ve örgütsel bağlılığı yüksek olduğu durumlarda da sessizlik davranışını gösterebilmektedir. Özellikle Türk çalışanlar kendilerini ait hissettikleri örgütlerin uyum ve sürdürülebilirliğini devam ettirme kaygıları ile de hareket etmekte, işten ayrılmanın yalnızca bireysel bir hesap olmadığını düşünmekle beraber ilişkileri bozmamak adına fedakârlıklarda bulunmak gerektiğini düşünmektedir. Aynı zamanda çalışan bezen egoist bir tavır içerisine girerek örgüt amaç ve hedeflerini hiçe sayarak kendi çıkarları doğrultusunda sessizlik davranışı sergileyebilmektedir. Araştırma konusu

oluşturulurken yerli ve yabancı literatür incelenmiş ve araştırma hipotezleri bu bağlamda oluşturulmaya çalışılmıştır.

Araştırma, doğası gereği sürekli sorunlarla karşılaşan, dinamik ve sürekli gelişen sağlık sektöründe uygulanmıştır. Sağlık kurumları çalışanları ise bu ağır ve yorucu çalışma şartları altında çalışmak durumundadırlar. Bu yönüyle bakıldığında sağlık çalışanlarının işyerindeki mutluluğu ve örgütsel sorunlar karşısında tespit edilecek muhtemel örgütsel sessizlikleri ve tüm bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünün bulunup bulunmadığının ortaya konulması sektörel anlamda son derece önemlidir. Örgütlerde çalışan mutluluğu ve örgütsel sessizlik ilişkisinin araştırıldığı çalışmaların sınırlı sayıda olduğu dikkate alındığında, bu çalışmanın temel motivasyonu ortaya çıkmıştır. Çalışmada nicel analiz yöntemleri kullanılmış, veriler anket formları aracılığı ile elde edilmiştir. Amaçlar doğrultusunda araştırmada veri toplama aracı olarak “Çalışan Mutluluğu Ölçeği”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve demografik bilgilerden oluşan anket formları kullanılmıştır. Isparta ilinde faaliyet gösteren kamu, özel ve karma yapıdaki 560 hastane çalışanına anket uygulanmış ardından kullanılabilir toplam 525 anket elde edilmiştir. Verilerin analizleri, frekans analizleri, faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesi ve korelasyon analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma akademik/bilimsel etik ilkelere uygun şekilde hareket edilerek ilgili kurum ve kişilerden gerekli izinler alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma toplamda 4 bölümden oluşmaktadır. İlk 3 bölüm tezin asıl amacını ortaya koymak adına hazırlanan literatür bölümleri, son bölüm ise yöntem ve metodoloji kısmıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MUTLULUK VE ÇALIŞAN MUTLULUĞU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Mutluluk ve Çalışan Mutluluğu

Bu bölümde mutluluk (iyi olma hali), mutluluğun kapsamı ve gelişimi açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra çalışan mutluluğu kavramına bilim adamlarının getirmiş olduğu yaklaşımlar ve araştırmalar üzerinde durulmuştur. Konuya ilişkin olarak pozitif örgüt psikolojisi ve davranışlarının alanyazındaki gelişimi ve etkisi de ayrıca ifade edilmiştir. Son olarak çalışan mutluluğunu etkileyen faktörler üzerinde durularak, çalışan mutluluğunun örgütler üzerindeki önemi ve sonuçları ortaya konmaya çalışılmıştır.

1.1.1. İyi Hali veya Mutluluk

Cambridge Psikoloji sözlüğüne göre mutluluk “olumlu temel bir duygudur ve memnuniyet, neşe, aşk, öfori ve memnuniyet gibi aynı zamanda hoş kabul edilen çok çeşitli duygulara benzer” (Matsumoto, 2009, s. 389). Türk Dil Kurumu’na (2022) göre “mutluluk” kelimesi “bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlilik isteklerin gerçekleştirilmesi” manasında olup, mesut olma kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Mutluluğa ilişkin bilinen ilk tanımlardan bir tanesi 4. Yüzyılda yaşayan Aristoteles tarafından “Nikomakhos’a Etik” isimli kitabının ilk cümlesinde yapılmıştır. Filozof bahsi geçen eserde “Kişinin her eylem ve her tercihinin iyiyi arzulamak adına gerçekleştirdiğini” ifade etmiştir. Burada iyi (well) mutluluk anlamındadır. Mutluluğu iyinin arzulandığı şey olarak görür ve insanın erdemli davranışlarının kişiyi mutluluğa götüreceğini dile getirir (Ocak, 2011, s. 81).

Mutluluğun bilişsel bir değerlendirme mi yoksa bir duygu mu olduğuna yönelik görüş ayrılıkları olsa da bu yöndeki genel kanaat mutluluğun bir duygu olduğudur (Sevastos, 1996, s. 8). İnsanları diğer canlılardan farklı kılan düşünme yetisidir ve insan her şeyi düşünce ile başlatır, düşünceler de duyguları doğurur. Bir düşünce insanlara birden fazla duygu yaşatabilmektedir. Duygular ise gelişerek davranışlara, eylemlere ve söylemlere dönüşebilmektedir (Keçe ve Keçe, 2017, s. 17).

Diener ve arkadaşları (1999) kaleme almış oldukları bir çalışmada, Warner Wilson'ın (1967) "Correlates of Avowed Happiness" isimli eserinde mutlu kişinin özelliklerini kısıtlı verilerle ifade etmeye çalışıldığını dile getirmişlerdir. Wilson'a göre mutlu kişi "genç, sağlıklı, iyi eğitilmiş, iyi maaş alan, dışa dönük, iyimser, kaygısız, dindar, evli, özgüveni yüksek, iş morali yüksek, her iki cinsiyetten ve geniş bir zekâ yelpazesine sahiptir" şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanımlamadan sonra yazarlar mutluluk ile ilgili çalışmaların oldukça fazla yapıldığını, ilgili çalışmalarda mutluluğun altında yatan süreçlere daha fazla odaklanıldığını fakat demografik faktörlerin mutlulukla ilişkisinin göz ardı edildiğini dile getirmişlerdir (Diener vd., 1999, s. 276). Diener ve Ryan'a (2009) göre mutluluk kişinin herhangi bir durumda tecrübe etmiş olduğu hoş ruh hali veya öznel iyi olma durumunu yansıtan, psikologlar tarafından genel bir yaşam değerlendirmesi olarak kullanılan bir kavramdır. Kişinin yaşamından duyduğu memnuniyet düzeyini belirtmek için kullanılan genel bir kavramdır. Akduman'a (2015) göre mutluluk bir duygudur ve insanların hayatları boyunca en çok kullanmaktan ve duymaktan keyif aldıkları kelimelerden biridir. Yüzyıllar boyunca filozoflar, politikacılar, ekonomistler, din adamları ve psikologlar iyi yaşamı ve ona ulaşmanın yollarını incelemişlerdir. Mutluluk deneyimlendikten sonra elde edilen bir duygudur. Dünya Sağlık Örgütü'nün sağlık tanımında geçen "iyi olma" kavramı, psikolojik iyi olma ve öznel iyi olma gibi kavramları içerisinde bulunduran çatı bir kavramı ifade etmektedir (Kardaş ve Yalçın, 2019, s. 1425). Myers vd. (2000) göre iyilik hali kişinin toplumsal ve doğal çevrede varlığını sürdürmesi adına fiziksel, mental ve ruhsal anlamda bütünlük göstererek faaliyetlerini eksiksiz yerine getirmesi olarak tanımlanmıştır.

Alanyazın incelendiğinde, mutluluk ve iyilik hali üzerine yapılan birçok çalışmanın olduğu ifade edilebilir (Diener, 2000; Ryan ve Deci, 2001; Seligman 2002). Mutluluk üzerine yapılan bu çalışmaların bir kısmı pozitif psikoloji alanı altında, bir kısmı ise mutluluğu hedonik veya ödomonik bakış açıları ile ele almışlardır. Konu bütünlüğü adına her iki kavramsal bakış açısına ilişkin açıklamalara izleyen satırlarda yer verilmiştir.

i. Hedonik ve Ödomonik Mutluluk

Literatürde iyilik hali kavramını açıklamada temel alınan “hedonya” ve “ödömonya” olmak üzere iki farklı görüş vardır. Geleneksel ve güncel görüşler hedonya ve ödömonya kavramlarını genellikle insan sağlığına ilişkin iki karşıt bakış açısı olarak ele alırlar. Hedonik yaklaşım; iyi oluşu, olumlu duyguların ortaya çıkması ve olumsuz duyguların yokluğu olarak yorumlarken, ödömonik yaklaşım ise kişinin değerli insani potansiyellerini gerçekleştirdiği tam bir insan hayatı olarak yorumlanmaktadır (Ryan, Huta ve Deci 2008, s.139).

Eski Yunan ve Musevi inanışlarında mutluluk “iyi bir yaşamı en üst seviyeye çıkarmak için araçlar bulmak” şeklinde tasvir edilmiştir. Bu anlayış ile iki farklı şekilde mutluluk karşımıza çıkmaktadır. Birincisi haz (zevk) acıyı en aza indirme çabası, ikincisi ise kendini özgün bir şekilde ifade etme potansiyelini (kişinin potansiyeline ulaşması) yaratmak yoluyla mutluluk ele alınmıştır. Birincisi, sözde Hedonik (Hedonic) mutluluk görüşüdür; ikincisi ise mutluluğun Ödomonik (Eudaimonic) görüşüdür (Ender Büyükbay, 2017, s. 14). Yine “Mutluluk” kavramının kökenine bakıldığında, Oxford İngilizce Etimoloji Sözlüğünde kelimenin ilk olarak Yunanca iyi olma “eu” ve ilahi güç “daimon” sözcüklerinin birleşmesiyle “eudaimonia” olarak ortaya çıktığı ifade edilmiştir (Onions, 1966).

Hedonik mutluluk tanımlanırken hazzı bakış açısına göre iyilik hali zevk ve mutluluklar olarak ifade edilir. Bu anlayışa göre kişinin iyilik hali öznel mutluluklardan oluşur, dolayısıyla bu bakış açısı haz ve memnuniyetsizliklerin deneyimlenmesi ve yaşamın iyi/kötü taraflarının ölçülmesi ile ilgilenir. Diğer taraftan ödomonik bakış açısı ise iyilik halinin haz ile aynı olmadığını ve bu bakış açısının hazzın ve zevkin daha ötesinde bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca

bilim adamları hazcı (hedonic) yaklaşımla öznel iyilik halini, ödomonik yaklaşımla ise psikolojik iyilik halini birbirleri ile ilişkilendirirler (Ryan ve Deci, 2001, s. 144).

ii. Pozitif Psikoloji

Pozitif Psikoloji kavramına ilişkin olarak literatürde farklı yazarlar tarafından gerçekleştirilen muhtelif tanım denemelerinin olduğu görülmektedir. Peterson ‘a (2000) göre pozitif psikoloji, kişinin hayatındaki olumlu yönlerine odaklanarak yaşamını daha iyiye götüren ve yaşama ilişkin bağlarını kuvvetlendiren bilimsel bir alandır. Köroğlu’na (2019) göre ise pozitif psikoloji bireylerin mutluluk, genel iyilik hali gibi pozitif duyguları ile ilgilenen bilim dalıdır (Köroğlu, 2019, s. 19).

Psikoloji bilimi, önceleri insan hayatının tatmin edilmesi, verimli olması ve kendi yeteneklerinin belirlenmesi gibi konular üzerinde çalışmaktayken sonraki dönemlerde psikologlar, hastaların patolojik yönleri üzerine ve neyin yanlış olduğunu belirlemeye yönelik tedavi yöntemlerine yoğunlaşmışlardır (Kutunis ve Yıldız, 2014, s. 136). Bu bağlamda psikoloji biliminin tarihi incelendiğinde karşımıza iki yaklaşım modeli çıkmaktadır. İlki patolojik yaklaşım ikincisi ise pozitif odaklı yaklaşımdır. Patoloji odaklı çalışmalarda insanların çeşitli uyaranlara tepki veren pasif varlıklar olarak görülmektedir ve patoloji odaklı çalışmalar şiddet, ölüm, travma, boşanma, depresyon, umutsuzluk, fiziksel ve cinsel istismar gibi konularla ilgilenmektedir. İnsanlar çeşitli rahatsızlıklara sahiptir ve bu rahatsızlıklardan arındırılmalıdır düşüncesi ile patolojik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. İnsanların patolojik yanlarının yanı sıra pozitif yanları da bulunmaktadır. İnsanlar yaşamlarını daha olumlu hale getirmek için çeşitli becerilere sahiptirler. Olumsuz yaşam olayları karşısında güçlü durup olumlu yanları üzerine odaklanarak yapılan yaklaşıma ise pozitif psikoloji ismi verilmektedir (Eryılmaz, 2020, s. 2).

Pozitif psikoloji hareketinin öncülerinden birisi olarak kabul edilen Amerika Psikologlar Derneği Başkanlığını da yapmış olan Profesör Martin E.P Seligman’dan, ilgili literatürde sıkça bahsedilmektedir. Seligman’ın, kızı ile yaşadığı bir olay neticesinde pozitif psikoloji fikri harekete geçmiş ve çalışmada “çocuklarımıza ve kendimize zayıf yönler yerine güçlü yönler bakmayı öğretiyor olmalıyız” ifadelerini kullanmışlardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s.6)

Pozitif psikoloji fikrine ve Seligman'a yöneltilen en büyük eleştirilerden bir tanesi bu fikrin yeni olmadığıdır. Çünkü Abraham Maslow (1954) yapmış olduğu çalışmada ilk kez "pozitif psikoloji" termini kullanmıştır. Fakat yazarlara göre filozofların ve bilim insanlarının fikir ve görüşlerini tekrar farketmemizi sağlaması adına yine de Martin Seligman'ın harika bir iş yaptığı ifade edilmiştir. Öyle ki, Maslow psikolojiye daha pozitif bir yaklaşımı arzu etmiş ve bu yönde; motivasyon, ihtiyaçlar, kendini gerçekleştirme ve doruk deneyimler gibi ilgili kuramlar ortaya koymuştur (Hefferon ve Boniwell, 2018).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), Pozitif Psikolojiyi "özel, bireysel ve grup" olmak üzere üç temel düzeyde ele almışlardır. Birincil olarak *Özel Düzey*, kişinin özel deneyimleri ile ilgilidir ve bu da yaşam doyumunu ve iyi oluşunu içeren geçmiş boyutu, akış ve mutluluğu içeren şimdiki boyutu, umut ve iyimserliği içeren gelecek boyutudur. İkincil olarak "*Bireysel Düzeydir*" ki daha çok kişilik özellikleri ile ilgilidir (Bilgelik, özgünlük, bağışlayıcılık, cesaret, sevgi vb.). Üçüncül olarak "*Grup Düzeyi*" kişinin grup içerisindeki (Hoşgörü, sorumluluk ve yardımseverlik vb.) vatandaşlık becerileri ile ilgilidir. Pozitif psikolojinin, bireyi tüm yönleri ile ele almasının yanı sıra toplumla olan ilişkilerini de incelediği görülmektedir. 2000'li yıllardan itibaren pozitif psikolojinin gelişimi ile çalışma hayatının yükselen tarafı olarak iş ve çalışma hayatında pozitif duygusal deneyimler, iş doyumunu ya da işe bağlılık veya işi benimseme gibi pozitif olgulara ilginin oranı artmıştır (Rodríguez-Muñoz ve Sanz-Vergel, 2013, s. 95).

Alanyazın incelendiğinde pek çok bilim adamının mutluluk ifadesi ile iyi olma (well being) ifadelerini birbiri yerine kullandığı görülmektedir (Ender Büyükbay, 2017, s. 10). Seligman, kişilerin en yüksek seviyede hayatlarından doyum almış olarak ifade edilebilmesi adına mutluluk (happiness) kelimesinin yetersiz kaldığını söylemektedir. Sebebini ise mutluluğun çoğu zaman anlık veya en fazla dönemlik olarak neşeli (cheersful) duygu durumunu anlatması olarak ifade etmektedir. Sonuç olarak Seligman mutluluk ifadesi yerine iyi olma hali, refah "well-being" kelimesini tercih etmektedir. Pozitif psikoloji ise bu iyi olma haline odaklanan, şevkle iş yapan ve hayatı anlamlı kılarak başarıya doyumuna ulaşmayı kapsamaktadır (Ok, Ü. 2019; akt. Aydıntan, 2021, s. 6).

1.1.2. İyilik Hali Yaklaşımları

İyilik halini, yani mutluluğu sınıflandırmaya yönelik olarak yapılan çalışmalara bakıldığında ilk temel sınıflandırmanın alan yazında hedonik ve ödömonik mutluluk olarak yapıldığı görülmektedir. Hedonik ve ödömonik mutluluk birçok çalışmanın odak noktasını oluşturmuştur (Ryff vd.,2021, s. 92). Bu bağlamda hedonik yaklaşımla öznel iyilik hali, ödömonik yaklaşımla ise psikolojik iyilik hali birbirleri ile ilişkilendirilmişlerdir (Ryan ve Deci, 2001).

İyilik halini kavramsallaştırmaya yönelik açıklayıcı fakat tam olmaktan uzak yaklaşımlar, birbirleri ile örtüştüğü gibi zaman zaman farklılaşmaktadır. İyilik haline ilişkin çalışmaların ortak bir yönü vardır, o da mutluluğun (iyilik halinin) çok boyutlu olduğudur (Hupper ve So, 2013). Keyes (2002) yılında yapmış olduğu bir çalışmada iyilik halinin türlerini şu şekilde sınıflandırmıştır; “fiziksel iyilik hali, duygusal iyilik hali, psikolojik iyilik hali, sosyal iyilik hali ve ruhsal iyilik hali” (Keyes, 2002, akt. Pawar, 2013, s. 29). Yine iyi oluşun sınıflandırılmasında ve anlaşılmasında önemli bir çalışma ortaya koyan Gallagher vd. (2009), Keyes’in (2005) çalışmasından yola çıkarak hedonik, ödömonik ve sosyal iyilik hallerinin bütünlük bir iyilik halini ifade ettiğini belirtmişlerdir.

Baltaş (2020) yılında kaleme almış olduğu çalışmasında, iyilik hali üzerine yapılan akademik çalışmaları dört temel başlık altında ele almıştır. Bunlardan ilki Diener’in üç ayaklı modeli olup, kişinin zihinsel, duygusal ve bağlamsal koşullarının değerlendirilmesi ile ele alınan öznel iyilik halidir. İkincisi Carol Ryff’ın altı faktörden oluşan psikolojik iyilik hali modelidir. Üçüncüsü Corey Keyes’in gelişme/parlama yaklaşımı olarak ifade ettiği üç ögesi bulunan iyilik hali modelidir. Sonuncu iyilik hali modeli ise Seligman’ın pozitif psikoloji yaklaşımı olarak ifade edilmiştir.

Ender-Büyükbay (2017) iyilik halini (mutluluğu) ölçmeye veya araştırmaya yönelik çalışmaları, yaşamın belli bir alanına odaklanarak (aile, iş vb.) veya yaşamın belli bir alanına odaklanmadan (genel yaşam) yapılan çalışmalar olarak sınıflandırmaktadır. Yazar iyilik hali kavramına ilişkin yapıları, “Öznel İyi Oluş, Psikolojik İyi Oluş, Gelişen İyilik Hali “Flourishing”, Entegre İşleyiş İyilik Hali, İşle

İlgili İyi Oluş (Beş Boyutlu), Perma Modeli ve Çalışan İyi Hali” yapıları şeklinde sınıflandırmıştır.

İlgili literatür göz önünde bulundurularak çalışmanın ilerleyen satırlarında iyilik halini ölçmeye veya araştırmaya yönelik yaklaşımlar yedi alt başlıkta sunulmaya çalışılmıştır. Bunlar; “Öznel İyi Hali, Psikolojik İyi Hali, Entegre İşlevsellik İyi Hali, İşle İlgili İyi Oluş Hali, Genel İyi Oluş Hali (flourishing), Perma Modeli ve Çalışan İyi Halidir”. Bu yaklaşımlara ilişkin açıklamalar izleyen satırlarda sunulmuştur.

1.1.2.1. Öznel İyi Hali

Cambridge Psikoloji sözlüğüne göre öznel iyi oluş “belirli bir zaman diliminde kişinin yaşam kalitesine ilişkin genel kişisel izlenimdir, başkalarının kişinin nesnel durumuna ilişkin izlenimi değildir” (Matsumoto, 2009, s.527). Diener, öznel iyilik hali alanında akademik/bilimsel çalışmalar gerçekleştiren önemli bir isimdir. Önceki çalışmalarında insanlığın karanlık yönleri üzerinde odaklanan Diener, 1980’lerden sonra insanları neyin mutlu ettiğini incelemek istediğini araştırma ekibine ifade etmiştir. O dönemde yapılan mutluluk çalışmalarına bakıldığında birçok çalışmanın sistematik olmadığını ve anketlere dayandırıldığını görmüştür. Araştırma ekibi ile beraber temel tanımlayıcı bir değerlendirme raporu hazırlayarak insanları zaman içinde inceleyecek deneyim örnekleme yöntemlerine yönelmişlerdir. Bu çalışmalar sonucunda 1984 yılında Psikolojik Bülten isimli dergide “Subjective Well-Being” başlıklı bir makale yayınlamıştır (Eid ve Larsen, 2008, s. 1). Öznel iyi oluş; kişinin olumlu ve olumsuz duygusal tepkilerini, kişisel algısını, deneyimini ve yaşamdan memnuniyetini genel ve özel bir alana ilişkin bilişsel değerlendirmesidir. Bir başka ifadeyle bireyin hayatıyla ilgili bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri olarak tanımlanmıştır (Diener vd., 2002).

Öznel iyi oluş hali daha iyi bir yaşam kalitesine bağlı olarak kişiye farklı sonuçlar yaşatır. Mutlu bireyler; evlilik, arkadaşlık, maddi gelir, iş performansı ve sağlık gibi çeşitli alanlarda öznel iyilik halinden olumlu etkilenmektedir (Lyubomirsky vd., 2005, s. 803). Öznel iyi oluş halinin üç ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Bunlar; kişiye özgü (bireysel) olması, öznel iyi oluş halinin hem

negatif hem pozitif tüm duygularını içine alması, son olarak bireyin yaşamdan duyduğu tüm değerlendirmelerini yapması olarak ifade edilmektedir (Korkmaz, 2022, s. 30).

Diener vd. (1999) tarafından kaleme alınan bir çalışmada ise öznel iyilik halinin belirleyicisi konumunda olan hoş ve nahoş duyguların ayrıştığı durumlar bir tabloyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Kişinin memnun veya memnuniyetsiz olduğu alan ve durumlarda nasıl hissettiğine ilişkin belirleyiciler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Öznel İyilik Halinin Bileşenleri

Memnuniyet	Memnuniyetsizlik	Yaşam Tatmini	Alansal Tatmin
Neşe	Suçluluk ve utanç	Yaşamı değiştirme arzusu	İş
Kıvanç	Üzgün olma	Mevcut yaşamdan tatmin olma	Aile
Hoşnutluk	Anksiyete ve endişe	Geçmişten tatmin olma	Tatil
Gurur	Öfke	Gelecekte tatmin olma	Sağlık
Şefkat	Stres	İnsanların kendin yaşamı ile ilgili görüşlerinden tatmin olma	Maddiyat
Mutluluk	Depresyon		Kendi grubu

Kaynak: Diener, E., Suh, E., Lucas, R. and Smith, H., 1999.

İlgili yazında öznel iyi oluş hali iki tip bileşenden oluşmaktadır. Öznel iyi oluşun bileşenlerinden ilki “Bilişsel Bileşen” olarak adlandırılan ve yaşam doyumundan kaynaklandığı ifade edilen “Cognitive Component”dir. İkincisi ise daha çok karşılaşılan “Duygusal Bileşen” (Affective Component) olarak ifade edilir (Diener vd., 1985). Yaşam doyumunu bileşeni; iş, evlilik vb. çeşitli yaşam alanları ile ilgili olumlu duygulardan kaynaklanmaktadır. Duygusal bileşen ise negatif duyguları (stres, öfke, suçluluk, üzüntü, kaygı vb.) oluşturan bileşendir (Korkmaz, 2022, s. 30).

1.1.2.2. Psikolojik İyilik Hali

Psikolojik iyi oluş ile ilgili olarak kavramın günümüz alanyazının da kabul görmüş hali 1989 yılında ilk kez Ryff tarafından ortaya konmuştur. Yazar

çalışmasında ödömanya (Eudaimonia) kavramının mutluluk olarak çevrilmesini eleştirmiştir (Ryff, 1989, s. 1070).

Ryff ve Keyes (1995) psikolojik iyi oluşun tek bir boyut veya perspektiften değerlendirilemesinin yeterli olamayacağını ifade ederek altı boyutta incelemişlerdir. Bunlar;

- Kişisel yaşamı anlamlı bulması, yaşam amacı
- Bireyin sürekli gelişme duygusu
- Bireysel karar verme, özerklik
- Bireyin kendine ve hayatına olumlu bakabilmesi, kendini kabul,
- Bireyin çevresinde baskın yani kendi isteklerine göre çevresi ile olumlu ilişkiler kurma,
- Bireyin dış çevresi ile olumlu ilişkiler kurmasıdır.

Psikolojik iyi oluş hali, kişinin işlevselliğini ve potansiyelini gerçekleştirebilmesine odaklanmaktadır. Kişi gerçek doğasını veya nesnel ihtiyaçlarını elde etmek için yaşamalıdır çünkü arzularını elde etme düşüncesinin kişiyi olumsuz sonuçlara götüreceği düşünülmektedir. Çalışanın öznel arzularının peşinden gitmesi yerine kendi potansiyelini gerçekleştirmeye odaklanması psikolojik iyilik halini yansıtmaktadır şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir (Pawar, 2013, s. 32) Psikolojik iyilik hali bireyin acı ve haz deneyimlerinin karşılaştırılması, haz deneyimlerinin fazla olduğu durumda ise psikolojik iyilik halinin o ölçüde daha iyi olduğunun ifade edilmesidir. Başka bir anlatımla, psikolojik iyi oluş “olumlu duyguların daha fazla, olumsuz duyguların ise daha az yaşanması” olarak tanımlamaktadır. Bu yönüyle psikolojik iyi oluş kavramı günümüzdeki öznel iyi oluş ile daha yakın ilişkilidir (Bradburn, 1969, akt. Timur, 2008, s. 21-22).

Psikolojik iyilik halinin ölçülmesinde bazı engeller ortaya çıkabilmektedir “İyilik Halinin (well-being) Ölçülmesi” isimli çalışmada bu engeller kaleme almıştır. Bahse konu olan engellerin önüne geçebilmek için psikolojik iyilik halinin en önemli unsurlarından biri olan duyuşsal iyilik halinin (affective well-being) göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir (Warr, 1990, s. 198-199).

1.1.2.3. Entegre İşlevsellik İyilik Hali

Warr (1987, 1994) bağlamdan bağımsız modellerin aksine bir bağlama yani “işte iyi oluşa” odaklanmıştır. Warr’ın 1987’de sunmuş olduğu vitamin modelinde işin üç özelliği olan iş talepleri, iş özerkliği ve işyeri sosyal desteği ile çalışan refahının üç temel göstergesi olan; “iş tatmini, işle ilgili kaygı ve duygusal tükenme” arasında eğrisel bir ilişkili olduğu varsayılmıştır (De Jonge ve Schaufeli, 1998, s. 387).

Duygusal iyilik hali kavramını iş ortamında çalışanlar üzerinde ortaya koyan ilk bilim adamı Peter Warr’dır (1987). Çalışanın işyerinde kendini iyi hissedip hissetmediği, psikolojik açıdan çalışanın duygusal durumuyla ilgilidir (Robertson ve Cooper, 2011).

İyi oluşu bağımsız bir olgu yerine, belli bir alana yani mesleğe özgü bir fenomen olarak kavramsallaştırmanın avantajları söz konusudur. İş veya meslek bağlamında iyi oluşu etkileyen özelliklerin belirlenmesini ve konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Çalışan iyilik halini Warr (1994), dört ana boyut (duygusal refah, istek, özerklik ve yeterlilik) ile dört ana boyutu kapsayan ve kişiyi bir bütün olarak yansıtan beşinci boyut olarak açıklanan “entegre işlevsellik” ile ifade etmiştir (Van Horn, 2004, s. 366). Bu yapı, işle ilgili öncülleri belirlemek için belirli bir bağlam için geliştirilmiştir (Taris ve Schaufeli, 2015).

1.1.2.4. İşle İlgili İyi Oluş Hali

Warr (1994) ve Ryff (1989) yapılan çalışmalar temel alınarak, mesleki iyi oluş modeli çok boyutlu şekilde Joan E. Van Horn vd. (2004) tarafından önerilmiştir.

Bu çok boyutlu modelde; duyuşsal, bilişsel, profesyonel, sosyal ve psikosomatik boyutlar ele alınmıştır. Bu boyutlardan ilki olan “Duyuşsal İyilik Algısı” duygusal tükenme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramları içermektedir. İkinci boyut olarak ele alınan “Profesyonel İyilik Algısı” ise çalışanın motivasyon, kişisel gelişim ve başarı ile ilgili taraflarına dokunmaktadır. Üçüncü boyut ise “Sosyal İyilik Algısıdır” ve iki tür kavramı içermektedir. Bunlardan ilki, kişinin birlikte çalıştığı insanlara karşı kayıtsız ve olumsuz bir tutum sergilemesini ifade eden duyarsızlaşmadır. İkinci kavram, kişinin işteki sosyal ilişkilerinde ne

derece iyi işlev gördüğü ile ilgilidir. Dördüncü boyut “Bilişsel İyilik Algısı” ise çalışanların yeni bilgileri alma ve konsantre olabilme derecesi ile ilgilidir. Son olarak beşinci boyut olarak ele alınan “Psikomatik İyilik Algısı” ise çalışanın baş ağrısı ve sırt ağrısı gibi psikosomatik şikayetlerin varlığı veya yokluğu ile ilgilidir. Yazarlar bu boyutun modele eklenme sebebini şöyle ifade etmişlerdir; somatik şikayetler ile (duyuşsal) iyi oluş arasında genellikle güçlü bir ilişki söz konusudur (Van Horn vd., 2004).

Ryff (1989), Ryffe ve Keyes (1995), Warr (1987,1990,1994) ve işe ilişkin 5 boyutlu mevcut yaklaşımın farkları Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. İşe İlişkin İyilik Algısını İnceleyen Araştırmaların Karşılaştırılması

KAVRAM	Ryff (1989); Ryff & Keyes (1995)	Warr (1987, 1990, 1994)	Mevcut Yaklaşım
İşle İlgili Duyuşsal İyilik Algısı	Kendini kabul	İşle ilgili duyuşsal iyilik algısı	İşle ilgili duyuşsal iyilik algısı
Profesyonel İyilik Algısı	Kişisel gelişim, hayatın amacı olması, özerklik	İsteklilik, yeterlilik, özerklik	İsteklilik, yeterlilik, özerklik
Sosyal İyilik Algısı	Kabul görmek, diğerleriyle kurulan ilişkilerin kalitesi	Sosyal hayatın kalitesi	-
Bilişsel İyilik Algısı	-	-	Bilişsel yorgunluğun olmaması
Psikomatik İyilik Algısı	-	-	Psikomatik şikâyetlerin olmaması

Kaynak: Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., ve Schreurs, P. J., 2004.

İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısını etkileyen etmenler şunlardır; ücret, çalışma ortamı (fiziksel koşullar), insan kaynakları ve yönetim politikaları, sosyal ilişkiler, pozitif algı, sosyo-demografik değişkenler, verimlilik, performans, katkı, kişilik özellikleri (Akduman, 2015, s. 85-86). Schultz (2008) yılında yapmış olduğu “İşe yönelik (occupational) İyilik Hali: Bir Teorinin Gelişimi ve Bir Ölçme” isimli çalışmasında işe yönelik (mesleki) iyilik halinin yanlış tanımlanmış ve karmaşık araştırmalara neden olmuş olduğunu ifade etmiştir. Literatürde ortaya konulan araştırmaların birçoğunun iş yeri iyilik halini, stres ve gerginlik olup olmaması veya iş tatmini gibi konulara odaklanarak belirlenmeye çalışıldığını ifade etmiştir. Bunlara

örnek olarak ise; Warr (1987) ve Van Horn v.d. (2004) yılında yapmış oldukları çalışmaları vermiştir. Ryff'in (1989) yapmış olduğu çalışması üzerinde durmuş ve onun önerdiği gibi mesleki iyilik halinin çok boyutlu bir yapı olduğunu savunmuştur. Mesleki iyilik halini 6 boyutta ele almıştır bunlar “Olumlu Örgütsel İlişkiler, Mesleki Özerklik, İş Özerkliği, İş Amacı, Çevresel Uсталık ve İş Büyümesi” olarak ifade edilmiştir (Schultz, 2008, s. 29).

İş yeri iyilik hali öncelikle insani nedenlerle önemlidir ve çalışanın ruh sağlığını yansıtmakta ve etkilemektedir. İkinci olarak işe ilişkin iyilik hali çalışanın genel yaşamını etkileyen önemli bir faktördür ve çalışanın yaşam süresini, sosyal ilişkilerini, fiziksel sağlığını vb. etkileyebilmektedir. Üçüncü olarak çalışan performansını etkileyen önemli faktördür. Dördüncü olarak iş yeri iyilik halini etkileyen önemli bir diğer faktör ise çalışanların iş yerinde deneyimledikleri stres düzeyleridir. Bu stres düzeyi ise yapılan çalışmalarda çalışanların işyerinde çalışma süreleri ile ilgilidir. Bu nedenlerle çalışan refahının (mutluluğunun) korunması bir işyeri adına oldukça önemlidir (Pawar, 2013, s. 27-28).

1.1.2.5. Genel İyi Oluş (Flourishing)

Belli bir bağlamdan bağımsız olarak iyilik halini ölçmeye yönelik çalışma Huppert ve So (2013) tarafından kaleme alınmıştır. Yazarlar iyi oluşun çok boyutlu bir özellik olduğunu savunarak, iyi oluşun tek yönlü bir ölçümle ölçülemeyeceğini savunmuşlardır. “Flourishing” çok boyutlu ve bağlamdan bağlamsız genel bir iyi oluş modelidir. İyi oluş iki faktör çatısı altında on boyutta incelenmiştir. On boyutu, anksiyete ve depresyon için kabul görmüş uluslararası kriterleri inceleyerek ve her bir semptomun tersini tanımlayarak belirlemiştir. İyi oluşun on boyutu ise; yeterlilik, duygusal istikrar, bağlılık, anlam, iyimserlik, pozitif duygu, pozitif ilişkiler, dayanıklılık, benlik saygısı ve canlılık olarak ifade edilmiştir.

“Flourishing” kavramı hayatın iyi gitme deneyimi şeklinde ifade edilmiştir. Hayatın iyi gitmesi, iyi hissetmenin ve etkili bir şekilde işlev görmenin bir bileşimi ile yüksek düzeyde mental sağlık ile eş anlamlıdır. Gelişimin (flourishing) özellikleri ve nedenlerini anlayabilmek için sadece mental bozukluğun yokluğunu değil aynı

zamanda gelişmekte olan grup ve insanların karakterize edilmesi gerekliliği belirtilmiştir (Huppert ve So, 2013).

1.1.2.6. Perma Modeli

Seligman (2011) yapmış olduğu bir çalışma ile iyi olma halinin ölölmesine yönelik yeni bir teori sunmuştur. Bu teori ile beş unsurdan oluşan bir iyi olma (mutluluk) yapısı ortaya koymuştur ve bunlar; “Pozitif Duygu, Bağlılık, Olumlu İlişkiler, Anlam ve Başarıdır”. Bu beş unsurun ingilizce kelime karşılıklarının (positive emotions, engagement, relationships, meaning, accomplishment) baş harflerinin bir araya gelmesi ile yeni iyilik modelinin ismi de oluşmuştur (PERMA). Coffey vd.’ne (2014) göre iyilik halinin birçok göstergesi olsa da Perma modelinde beş unsura değinilmesinin temel sebebi kişilerin içsel motivasyonlarıyla bu iyilik haline ulaşmak istemeleridir.

PERMA pozitif duyguları ve duyguların ölçümlerini içeren, mutluluğu ödömonik bir yaklaşımla inceleyen, teoriye dayalı çok boyutlu bir iyi oluş yapısıdır. Aynı zamanda genel bir yaşam alanı perspektifi ile bağlamdan bağımsız olarak iyilik halinin ölçülmesidir (Ender-Büyükbay, 2017, s. 20). Model bireyin bir gayesinin olması gerektiğini ifade eden “domanik”, hayattan zevk almayı ifade eden “hedonik” ve diğer çalışmalarda daha az yer alan “bağlanma” ve “başarı” kavramlarını içermektedir (Coffey vd., 2014).

Pozitif Duygular: Perma modelinin ilk unsuru olan pozitif duygular kişinin hissettiği mutluluk, umut ve neşe gibi duygulardır (Seligman 2011). İnsanların hayattaki ilk amacı ve hedefi olumlu duyguları yaşamaktır. Olumlu duygular iyilik halinin ilk ve en önemli göstergesidir (Lyubomirsky vd., 2005).

Bağlanma: İkinci unsur olarak ifade edilen bağlanma, akış teorisi ile ilişkilendirilmektedir ve kişinin bir örgüt, amaç ya da faaliyetle derinden bağlanması olarak ifade edilmektedir. Csikszentmihalyi (1990) tarafından kişinin tam manasıyla kendini işe vermesi ve işe angaje olması kişinin kendini akışa kaptırmasıdır.

Olumlu İlişkiler: İnsanlar olumlu duyguları iyi ve kötü zamanlarda ilişkileri aracılığı ile yaşar ve yaşatır. Hayatta birçok güzel ve unutulmaz yaşantı başka insanların varlığında gerçekleşir (Baltaş, 2020).

Anlam ve Amaç: İnsanın kendinden daha üstün olan birşeye olan inancıyla ve yaşamı anlamlandırma duygusuna sahip olması ile ilgilidir. Bu amaçla kişinin anlamlandırdığı şeye hizmet ederek yaşamını devam ettirmesini ifade eder (Tunç, 2022, s.6).

Başarı: Kişinin ustalığını ve ortaya çıkardıklarını temsil eden başarıdır. Çaba ve mücadele her zaman başarıyı getirmese de mücadeleyi sürdürmek oldukça önemlidir. Mücadele sonucu elde edilen başarı ise kişi için özyeterlilik ve gurur duygularını yaşamasına sebep olur (Baltaş, 2020).

1.1.2.7. Çalışan İyilik Hali (Employee Well-Being)

Maslow; “İnsanın yaşayabileceği en iyi kader, onun başına gelebilecek en büyük şans, çok sevdiği bir işi yaparken aynı zamanda o işten maddi kazanç sağlamasıdır” der (Turan, 2018, s. 176).

Bu zamana kadar geliştirilen çalışan iyilik halini ölçmeye yönelik ölçekler, araştırmacıları ve ölçeğin boyutlarına ilişkin bilgiler Tablo 3’te verilmiştir (Pradhan ve Hati, 2022, s. 390-391).

Tablo 3. Çalışan İyilik Halini Ölçmeye Yönelik Alan Yazında Ön Plana Çıkan Çalışmalar

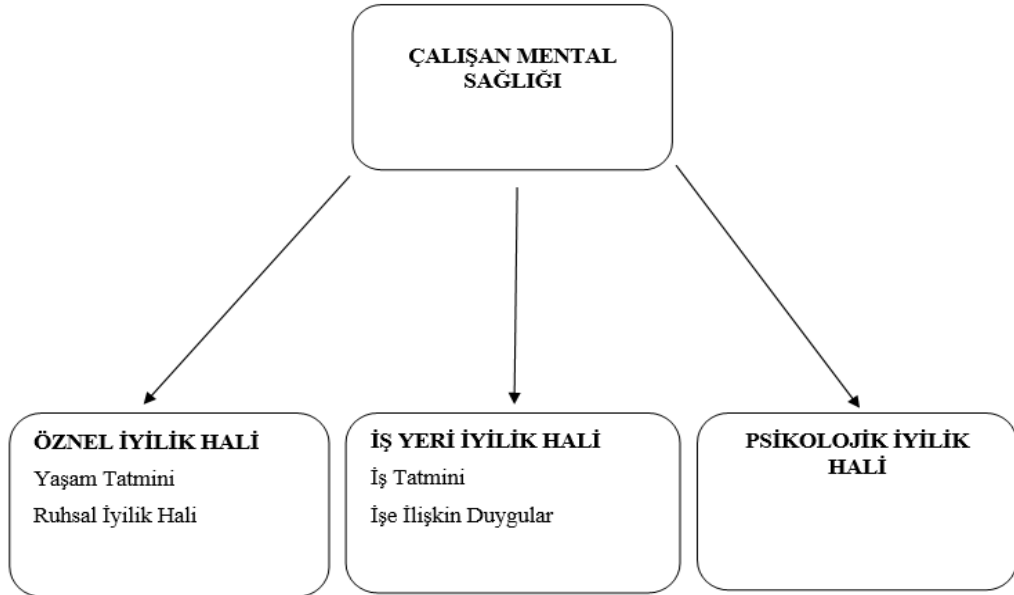
Kullanılan Ölçek	Araştırmacı/Yazar	İncelenen Boyutlar
Çalışan iyilik hali (kabul edilen Ryff ve Keyes, 1995 psikolojik refah ölçeği)	Pradhan, Hati, and Kumar (2017)	a. Psikolojik iyilik hali
Çalışanların iyilik hali (kabul edilen Warr, 1999)	Bryson vd., (2017)	a. İşle İlgili Etkiler
İşyeri iyilik hali (kabul edilen Siyah Köpek Enstitüsü, 2014)	Sen and Khandelwal (2017)	a. İşle ilgili memnuniyet b. Örgütsel saygı c. İşverenden bakım d. İşin özel hayata girmesi
Çalışan İyilik Hali (Oriijinal)	Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang (2015)	a. Yaşam İyilik Hali b. İşyeri İyilik Hali c. Psikolojik İyilik Hali
Çalışan İyilik Hali (benimsenen Seligman, 2011 kavramı)	Kern, Waters, Adler, and White (2015)	a. PERMA (olumlu duygu, katılım, ilişkiler, anlam ve başarı)

İşyeri iyilik hali (kabul edildi)	Slemp, Kern, and Vella-Brodrick (2015)	a. Olumlu ve olumsuz etkiler b. İş tatmini
İşle ilgili iyilik hali (kabul edildi)	Orsila, Luukkaala, Manka, and Nygard (2011)	a. Örgütsel faktörler b. İşle ilgili iyilik halinin içsel faktörleri (özerklik, örgütsel hedefin netliği, verimlilik, çaba, esneklik, entegrasyon, katılım, performans geribildirimi, denetim desteği)
Çalışma hayatı kalitesi araştırması (QoWL)	Easton, Laar, and Marlow-Vardy (2013)	a. Genel refah b. Ev ve iş arayüzü c. İş ve kariyer memnuniyeti d. İş yerinde kontrol e. Çalışma koşulları f. İşle ilgili stres g. Çalışan bağlılığı
İşte iyilik anketi	Gordon and Matthew (2011)	a. İş tatmini b. Çalışana örgütsel saygı c. İşveren bakımı d. Olumsuz yapı “İşin Özel Hayata Girmesi”.
İşyeri iyilik hali anketi (Orijinal)	Black Dog Institute (2014)	a. İş tatmini b. Çalışana örgütsel saygı c. İşveren bakımı d. Olumsuz yapı “İşin Özel Hayata Girmesi”.
İş ve İyi olma	Juniper (2010)	a. Gelişme b. İş ev girişim c. İş ilişkisi d. İş yükü
Çalışan iyilik hali (orijinal)	Juniper, White, and Bellamy (2009)	a. İşle ilgili öğe
Çalışan iyilik hali (teorik açıklama)	Page and Vella-Brodrick (2009)	a. Psikolojik iyilik hali b. Öznel İyilik Hali c. İşyeri İyilik Hali
Çalışan iyilik hali (teorik açıklama)	Samman (2007)	a. Eudemonik b. Hedonik c. Hasta kriterleri
İşyeri iyilik hali	Harter, Schmidt, and Hayes (2003), conducted study under Gallup studies	a. İş tatmini
İşe özgü iyilik hali (bir ölçek değil, clubbed faktörleri)	Holman, Chissick, and Totterdell (2002)	a. Duygusal tükenme b. Kaygı ve depresyon c. İş tatmini
İş yeri İyilik Hali	Warr (1999)	a. Olumlu ve olumsuz duygular b. Performans ve yaşam kalitesi c. İlişki

Kaynak: Pradhan, R. K., ve Hati, L., 2022.

Grebner vd. (2005) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların iyilik hali üç ana başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki genel yani herhangi bir bağlamdan bağımsız olan iyilik halinin ölçülmesi, ikincisi işle ilgili iyilik halinin ölçülmesi ve son olarak çalışanın işten sonra zihnini işle ilgili konulardan uzaklaşıp uzaklaşmadığının ölçülmesi şeklindedir.

Page ve Vella-Bradick (2009) yılında yapmış oldukları çalışmalarında, çalışan iyilik halini belirleme konusuna daha geniş çerçeveden bakılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yazarlar çalışan mutluluğu kavramının (Employee Well-being) üç alt boyuttan meydana geldiğini öne sürmüşlerdir. Bunlar; “öznel iyilik hali, işyeri iyilik hali ve psikolojik iyilik hali” olarak ifade edilmiştir (2009, s. 441). Şekil 1’de yer alan “Psikolojik İyilik Hali” kavramının altında Ryff (1989) tarafından yapılan çalışmada olduğu gibi 6 boyut vardır fakat tablonun daha anlaşılır olması adına bu boyutlara tabloda yer verilmediği yazarlar tarafından ifade edilmiştir. Psikolojik iyilik hali altında; kendini kabul etme, başkalarıyla olumlu ilişkiler kurma, çevresel ustalık, özerklik, kişisel gelişim ve yaşam amacı gibi boyutlar yer almaktadır.



Şekil 1. Çalışan Mental Sağlığı

Kaynak: Page, K. M., ve Vella-Brodrick, D. A., 2009.

Zheng vd. (2015) yılında yapmış oldukları çalışan mutluluğu üzerine bir araştırmada, çalışan mutluluğunu yapısal ve teorik boyutları ile ele almışlardır. Bugüne kadar çalışan mutluluğu üzerine yapılan çalışmaları ise çalışanın iş tatminini ölçmek veya negatif yönlerine odaklanmak suretiyle sınırlı olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışma nitel ve nicel (karma) yöntemler kullanılarak çalışan iyilik halinin 3 boyutlu bir yapıyla ölçülmesinin uygun olacağını ortaya koymuştur. Bunlar; Yaşam iyilik hali, işyeri iyilik hali ve psikolojik iyilik hali olarak ifade edilmiştir. Yazarlar yapmış oldukları çalışmanın her ne kadar Page ve Vella Brodrick'in (2009) çalışması ile temelde benzer gibi görünse de teorik ve uygulama farklılıklarının olduğunu dile getirmişler, Page ve Vella Brodrick (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmayı ampirik bir çalışma olmaması ve multi-kültürel yapıda olmaması sebebiyle eleştirmişlerdir.

Tablo 3'te görüldüğü üzere birçok bilim insanı çalışan iyilik halini veya mutluluğunu ölçmeye yönelik olarak çeşitli çalışmalar ortaya koymuşlardır. Genel ölçeklere ve incelenen boyutlara bakıldığında ise çalışan mutluluğunu tek bir boyut üzerinden incelemenin tercih edilmediği görülmektedir. Bu çalışmada ise Zheng vd. tarafından (2015) ortaya konulmuş olan nitel ve nicel çalışmalarla desteklenmiş, multi-kültürel yapıdaki “Çalışan İyilik hali” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek üç boyuttan ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Alt boyutları “Yaşam İyilik Hali, İşyeri İyilik Hali ve Psikolojik İyilik Hali” dir.

1.1.3. Çalışma ve Çalışan Mutluluğu Kavramları

Oxford sözlüğüne bakıldığında çalışma kelimesi, “Mental ve fiziksel olarak enerji harcama, çabalama, bir amaç için gayret sarf etme” olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionary, 2008, s. 434). Türk Dil Kurumu (2022) sözlüğünde ise “Çalışma işini yapan kimse, bir iş yerinde ücret karşılığında görev yapan kimse, personel, eleman” şeklinde tanımlanmıştır.

Çalışma, ihtiyaçlardan kaynaklanan ve sosyal bir varlık olarak insanın toplumsal ilişkileri ile oluşan bir olgudur, başka bir ifadeyle herhangi bir sosyal gerçekliğin iş veya çalışma olarak yorumlanabilmesi adına, öncelikle bir amaç doğrultusunda gerçekleşmesi ve karşılığında bir şeyler elde etmesi gerekmektedir.

Bir olgunun iş veya çalışma olarak yorumlanabilmesi için, boş zaman aktivitesi gibi amaçsız ve karşılıksız olamaması gerekmektedir. Dolayısı ile çalışma olarak ele alınacak durumun gerçekleştiği zaman, ortam ve sosyal koşulların irdelenmesi gerekmektedir (Keith, 1998, s. 6).

Yaşamının ilk yıllarında anne ve babası tarafından ihtiyaçları karşılanan insanoğlu, sonrasında kendi çabaları ile bu ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İlk çağlarda avcılık-toplayıcılık, toprağın işlenmesi gibi bir takım çalışma faaliyetleri gösteren insanoğlu sanayi devrimiyle ciddi bir değişime uğramış ve üzerinde çok düşünülen ve durulan bir konu olan çalışma insan hayatının büyük kısmını kapsamıştır. Genellikle sanayi devrimi ile birlikte toplumsal faaliyet olarak görülen çalışma, her zaman ekonomik, sosyolojik ve psikolojik anlamda incelenmiştir (Turan, 2018, s. 184).

Çalışan kelimesi ise Oxford sözlüğüne bakıldığında, “başkası için emek harcayan ve karşılığında ücret alan kişi” olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionary, 1983, s. 123). Charles Muhl tarafından (2002) yapılan bir çalışmada “Black’s Law Sözlüğünden” faydalandığı çalışan tanımı şu şekildedir “Sözlü veya yazılı şekilde yapılmış olan bir sözleşme neticesinde başka birinin hizmetinde olan ve işverenin nasıl çalışacağına karar verdiği, yönlendirdiği ve kontrol etme hakkına sahip olduğu kişidir”. Merriam-Webster Sözlüğüne göre, “Genellikle ücret veya maaş için ve yönetici seviyesinin altında bir pozisyonda bir başkası tarafından istihdam edilen kişi” olarak ifade edilmektedir (Künyesi olmayan internet kaynağı) <https://www.merriam-webster.com/dictionary/employee> (14.3.2022).

Çalışanı tanıma hem işyeri adına hem de kişisel gelişim için önemli bir yatırım aracı olarak ifade edilerek, çalışanın işyerine katkısı adına oldukça yapıcı bir takdir eylemi olarak görülmektedir. Birçok araştırma, çalışanı tanımaya yönelik uygulamalara odaklanarak çalışanı tanımanın dört yoluna odaklanmıştır. Bunlar; “çalışanın değerli olduğunu kabul etmek, yapılan işin kalitesini kabul etmek, işe yapılan emeği takdir etmek ve işin sonuçları” şeklinde ifade edilmektedir (Brun ve Cooper, 2009, s. 23).

Örgütsel araştırmalarda ruh hali ve farklı duyguların incelenmesinin 1980’li ve 1990’lı yıllara dayandığı ifade edilmiştir. Araştırmacılar ruh halinin ve duyguların

iş ortamının vazgeçilmez bir parçası olduğunu dile getirmişlerdir. Pozitif duyguların çalışan iyilik hali ile pozitif bir ilişkisi vardır, çünkü pozitif duygular çalışanın dikkat, eylem ve zihninin kapasitesini genişleterek sosyal, fiziksel ve entelektüel çevresini geliştirdiğine dikkat çekmektedirler (Kinder vd., 2008, s. 52-53).

Çalışma ortamında duygu boyutları birçok bilimsel araştırmada ele alınmaya çalışılmıştır. Kapsamlı bir şekilde bakıldığında, çalışmak bireyin toplumsal varlığının mühim bir ölçütü olduğu ve böylece sevmek, nefret etme, acıma, korku, hüsrana, mutluluk, suçluluk, kıskançlık gibi farklı duyguların yaşandığı ve ortaya çıktığı alandır. Bu bağlamda, iş tatmini ve motivasyon gibi araştırma konuları, çalışanların işi ile ilgili duygularını açıklamakla ilgilenmektedir. Bu anlamda çalışma yaşamında duygular söz konusu olmuş ve oldukça fazla çalışmalar yapılmıştır (Seçer, 2005, s. 814). Çalışan kişinin iş yerinde olması sevdiği işi yapması ile bağlantılıdır dolayısıyla bireyin yapabileceği en iyi iş ona en fazla tatmin duygusu yaşattığı iştir (Keser ve Kümbül, 2016, s. 133).

İnsan iyi bir yaşama ihtiyaç duyar. İyilik hali iyi bir yaşam ve en uygun işlevsel deneyimlerdir. Çalışan iyilik hali çalışanların işleyişini ve deneyimlerini olumlu etkileyerek kaliteyi artırır. Çalışan yetkin bir şekilde iş gördüğünde, deneyimlediğinde ve yeni beceriler kazandığında olumlu bir işleyiş söz konusudur ve bu durum çalışanın iyilik halinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Pawar, 2013, s.27).

Turan (2018) tarafından yapılan bir çalışmada “Çalışma Mutluluğuna” ilişkin çeşitli araştırmalardan derlenmiş olan tanımlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Çalışma Mutluluğuna İlişkin Çeşitli Tanım ve Kapsamlar

Yıl	Yazar	Çalışma Mutluluğu;
1996	Holmes	“İş memnuniyeti, işyeri mutluluğu, örgütsel bağlılık, çalışan bağlılığı”
2004	Saari ve Judge	“Kişilerin iş ve genel yaşamlarından ne kadar mutlu olduğu”
2004	Cropanzano ve Wright	“1930’lardan bu yana, iş memnuniyeti ile eş değer görülen bir kavram”
2004	Fredricson	“İş memnuniyeti olarak mutlu hislerin var olması, üzücü ya da can sıkıcı duyguların yok olması, duygusal tükenmenin yokluğu ve psikolojik iyilik hali”

2006	Grawitch vd.	“Örgütsel bağlılık ve işte iyilik halinin bir sonucu olarak; sağlıklı çalışma uygulamalarını kapsayan iş-yaşam dengesi, çalışanın yetişmesi ve gelişimi, sağlık ve güvenlik, çalışan katılımı”
2006	Morgeson ve Humphrey	“Meslektaşlar arası arkadaşlık desteği, hoşnutluk veren iş, iş ve yaşam dengesi, değer yaratan işler yaptığına inanç, yaptıklarında farklı hissettiren şeyler, başarılı bir takımın parçası olmak, başarıların ve rekabet edici ücretin farkında olma”
2007	Maenapothi	“Kişinin çalışırken kendini çalışıyormuş gibi hissetmediği ve mutlu olduğu aynı zamanda verimli olduğu, hem kişisel hem de kişisel seviyede planlanan hedeflere ulaştığı, iş yerindeki bir durum”
2007	Chiumento	“İyi çalışma ilişkilerinden haz alma, kariyer gelişimi, değerli hissetme ve iyi davranılma”
2007	War	“Kişisel kontrol, beceri kullanım fırsatı, çeşitlilik, diğer çalışanlarla ilişkiler, paraya erişebilirlik, fiziksel güvenlik ve sosyal saygınlık değeri, kariyer olanakları, denetim ve ödül”
2007	Asplund vd.	“İşveren ve çalışan arasındaki uyumla ilgili durum”
2007	Chawsithiwong B.	“Bir kişinin işte yaptığı işi beğendiği zaman oluşan durum”
2008	Paschoal ve Tamayo	“İşyerinde pozitif duyguların yaygınlığı; kişilerin kendi potansiyel becerilerini geliştirip sürdürebilmelerini ve yaşamda kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayan amaçları başarabildikleri algısı”
2008	Edmunds ve Pryce-Jones,	“Akıllı kaynak kullanımını iyi şekilde yapma ve mücadeleler ile yüzleşme ve mücadelelerin üstesinden gelebilme”
2010	Fisher	“İşyerinde pozitif duygulanım deneyimi (pozitif hisler, ruh hali, duygular, akış hali) ya da memnun yargılamaları (olumlu tutumlar) etkileyen yapı”
2010	Pryce-Jones	“Neşeli olarak pozitif düşünmek ve her zaman güler yüzlü olmak değil, kişinin başarı ve performans potansiyelini maksimize etmesine olanak sağlayan zihniyet”
2010	Bhattacharjee ve Bhattacharjee	“Bireysel çalışma ve yaşam memnuniyetine bağlı bir olgu”
2010	Bowling	“İnsanların işleri aracılığıyla en derin duygularının pek çoğundan ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmekten ne kadar memnun olduklarıdır. Kim olduğu ve yaptığı işte anlam yaratan psikolojik ihtiyaçların, genetiğin, değerlendirmenin nasıl olduğu hakkındaki durum”

2011	Pryce-Jones	“Başarı için psikolojik sermayenin en üst düzeye çıkması, kişinin potansiyelini açığa çıkarmasını sağlayan ve performansını üst düzeye çıkaran zihniyet”
2011	Seligman	“Memnuniyet-Adanma-İlişkiler-Anlam”
2011	Jhones	“İş memnuniyetinin bir parçasıdır ve kişinin kontrolündeki durum”
2012	Voorde vd.	“Çalışan kişinin mesleki arkadaşları ve idarecileri ile arasında gerçekleşen pozitif ilişkilerin mevcudiyeti”
2013	Saenghiran	“İşte anlam ve pozitif hislerin arayışı ile takibi”
2014	Kjerulf	“İnsanların gerçekten eğlenceli şeyler yaptığını inandıklarında, gurur duyulacak büyük işler yaptıklarını hissettiklerinde, ilginç insanlarla çalıştıklarında, önemli şeyler yaptıklarını bildiklerinde, takdir edilen çalışmalarda sorumluluk aldıklarında, çalışmada eğlendiklerinde, öğrenme ve gelişme yaşadıklarında, fark yarattıklarında, motive olmuş ve enerjik hissettiklerinde, cesaretli olduklarını bildiklerinde sahip oldukları his”
2015	Januwarsono	“Kişinin işinin tadını çıkarması ve yaptığı işi sevmesi”
2015	Hempfling	“Kişisel mutluluk ve örgütsel desteğin toplamından oluşan yapı”
2015	Akduman	“İş seyerek yapmak ve yaparken de enerjiyle dolu olmak, ayakları geri geri gitmeden işe gitmek ve sadece alacağı para için çalışmamak”
2016	Walczak ve Derbis	“Çalışmanın pozitif yanı”
2016	Stoia	“Pozitif duygular, deneyimler, pozitif tutumlar (iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık vb), kişisel gelişim ve amaç hissi ve değerli şeylere katkıda bulunduran çalışmanın öneminin farkına varma”
2016	https://iopenerinstitute.com/aniopener-casestudy/	“Başarı potansiyeli ve performansı maksimize etmeye olanak sağlayan düşünce yapısı/zihniyet”
2017	De Neve George ve Ward	“İşsizliğin verebileceği zarardan yola çıkarak, istihdam edilmenin mutluluğu; iş yaşam dengesi, özerklik, çeşitlilik, iş güvenliği, sosyal sermaye, sağlık ve güvenlik risklerini içeren önemli iş faktörleriyle ilişkili yapı”
2017	Ersoy ve Ehtiyar	“Çalışanın tüm zamanını öfke, hayal kırıklığı, başarısızlık, çekememezlik gibi negatif duygularla veya iyi duygularla geçirmesi değil bireyi bu duygulardan mutluluğa geri getirecek farklı eylemlere sebep olma”

Erişim Tarihi (12.09.2019)	http://happinessatwork.eu/happiness-at-workmore-effective/	“Daha çok kişilik ve kişi ile ilgili olan inisiyatif alma durumudur.”
----------------------------------	---	---

Kaynak: Turan, N., 2018.

Çalışan mutluluğu ve çalışma mutluluğu kavramları alan yazın incelendiğinde birbiri ile karıştırlan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi adına her ikisi için de bir açıklama yapmanın faydalı olabileceği düşünölmüştür. Çalışma mutluluğu kişinin çalışma eylemini gerçekleştirirken yapmış olduğu işten mutluluk duymasıdır. Çalışan mutluluğu ise kişinin genel yaşantısından duyduğu iyilik ve mutluluk halidir ve bu mutluluk durumu; yaşam ve psikolojik iyilik halinin her ikisinin de çalışanda birlikte bulunmasıdır.

Kişi işinde mutlu olabilir fakat arkadaş çevresinde ya da ailesinde mutlu olmayabilir veya bunun tam tersi olarak kişi işinde mutlu değildir, aile ve arkadaş çevresinde mutlu olabilir. Bir diğer ihtimal ise psikolojik olarak yani mental olarak sağlıklı olmayabilir fakat işinde veya genel yaşamında mutlu olabilir. Özetle kişinin yaşam, iş ve psikolojik iyilik halinin her üçünün de çalışan da mevcut olması durumuna çalışan mutluluğu olarak ifade edilebilir. Yapılan bu açıklamaları destekler nitelikteki çalışmalar ise Page ve Vella Brodrick’in (2009) yapmış olduğu “Çalışanların Refahının Ne, Neden ve Nasıl Olduğu: Yeni Bir Model” isimli çalışma ile ona atıfta bulunan Zheng vd.’nin (2015) araştırması olarak gösterilebilir. Çalışanlar işini sevebilir fakat işyerine karşı olumsuz tutum içinde olabilirler bu durumun tam tersi ile de karşılaşılabilir yani kişi işini sevmez fakat işyerini sevebilmektedir. Bu durumu belirleyebilmek adına duygusal olarak mutluluk daha geniş çerçevede değerlendirilmektedir (Wright ve Doherty, 1998, s. 482). Mutluluk, bütün olarak insanların hayat tecrübelerini ne şekilde algıladıkları ve değerlendirdikleri ile ilgilidir ve bütönlük içinde düşünöldüğünde hayatlarındaki maddi koşullarını, iş hayatını değerlendirirler. Bu bağlamda, insanların mutluluğunu etkileyen faktörlerden bir tanesinin de “çalışma” olduğu dile getirilebilir (Turan, 2018, s. 169).

1.1.4. Pozitif Örgütsel Psikoloji ve Davranış

Pozitif psikoloji hayatın akışı içerisinde; güçlü yönleri, erdemleri, mükemmeliyeti, gelişmeyi, dayanıklılığı kapsayan geniş perspektif olarak ifade edilmektedir. Pozitif psikoloji birçok bilim dalı ve disiplinlerde pozitif uygulama ve çalışmalarda pozitif yönelimlere neden olmuştur. Pozitif yönelimli çalışmalar “Pozitif Örgütsel Psikoloji (PÖP), Pozitif Örgütsel Davranış (PÖD) veya Pozitif Örgütsel Çalışmalar (PÖÇ)” isimleri ile alan yazında ele alındığı ileri sürülmektedir (Aydıntan, 2021).

Luthans (2002) yılında yayımladığı “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths” isimli makalesinde son dönemde ortaya koyulan ve bireylerin güçlü taraflarına ve psikolojik kapasitelerine yoğunlaşan pozitif psikoloji akımı ile ilgilenmiştir. Bu doğrultuda işletmelerde farklı alanlarda eğitim ve geliştirme uygulamalarını uyarlanmış ve özellikle bugünün örgütleri için performansı geliştirebilecek örgütsel davranış alanına ilişkin eşsiz bir kavram ortaya çıkarmıştır.

Pozitif Örgütsel Davranışın (PÖD) alt yapısını oluşturan psikolojik sermaye, kişinin öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenleri ile nitelendirilen pozitif psikolojik gelişme halidir. Sayılan bu dört bileşen ölçülebilirdir, gelişime açıktır ve iş performansını sağlamak adına yönetilebilirdir (Luthans, 2002; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans vd., 2006; akt. Aydıntan, 2021, s. 29).

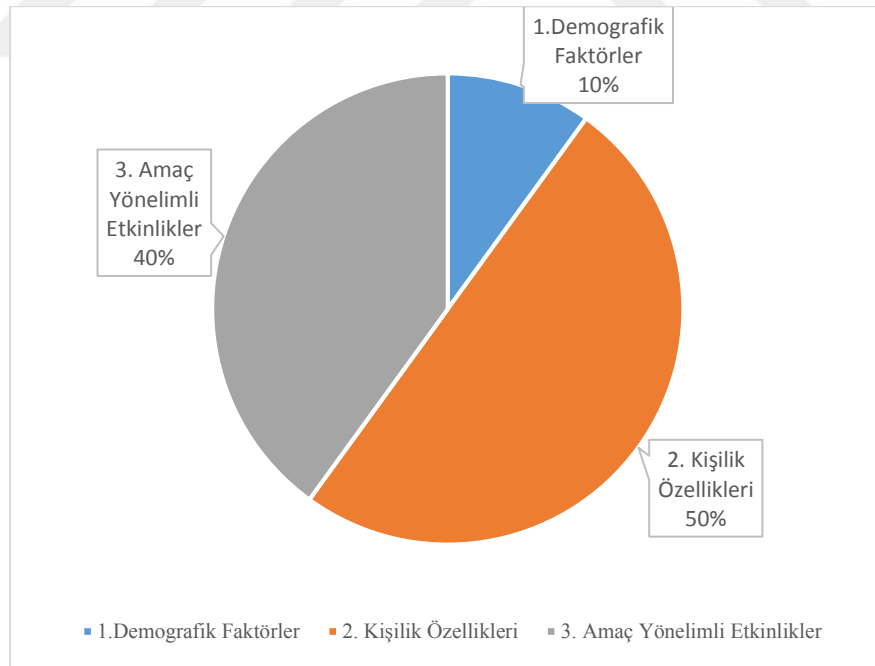
Martin Seligman (2002) yılında kaleme aldığı “Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment” isimli eserinde psikolojik sermayenin varlığını sorgulamıştır. Psikolojik sermaye var ise ne olduğu ve nasıl elde edildiği ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır “Adandığımızda (kendimizi akışa kaptırdığımızda), belki de geleceğimiz için yatırım yapıyoruz, psikolojik sermayeyi inşa ediyoruz”. Burada akış ifadesi örgütsel açıdan işe uyum ve amaçlar doğrultusunda kendini kaptırmak şeklinde izah edilmektedir (Luthans v.d., 2004, s. 46).

1.1.5. Çalışan Mutluluğunu Etkileyen Faktörler

İlgili literatür incelendiğinde çalışan mutluluğunun değerlendirilmesinde iş ile ilgili iyilik hali ölçeklerinin yetersiz kaldığı ifade edilmektedir (Page ve Vella Brodrick, 2009; Zheng vd., 2015). İyilik hali (mutluluk) genel anlamda ele alındığında fiziksel ve ruhsal sağlığı da içine alan, üç ana ögeden meydana gelmektedir ve bunlar; öznel iyilik, psikolojik iyilik ve iş yeri ile ilgili iyilik olarak ifade edilmektedir (Çelik ve Turunç, 2014, s. 562).

İnsanlar yaşamlarının çoğu vaktini uyku dışında çalışma ortamlarında harcamaktadırlar ve böylece çalışma eylemi genel yaşam kalitelerini etkilemektedir. Bu bağlamda çalışma hayatında kişileri neyin mutlu neyin mutsuz ettiğinin araştırılarak ortaya konması oldukça önemlidir (Tasnim, 2016, s. 62).

Eryılmaz (2020) kaleme almış olduğu “Mutluluğun Başucu Kitabı Teoriden Uygulamaya Pozitif Psikoloji” isimli eserinde mutluluğu belirleyen, alan yazında üç önemli faktörün olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; “demografik değişkenler”, “kişilik özellikleri” ve “amaç ve yönelimli etkinlikler” dir.



Grafik 1. Mutluluğun Belirleyicileri

Kaynak: Eryılmaz, A., 2020.

Grafik 1’de görüldüğü üzere mutluluğu belirleyen en önemli faktör kişilik özellikleridir ve %50’lik bir oranla ifade edilmektedir. Ardından %40’lık bir oranla amaç yönelimli etkinlikler gelmektedir. Son olarak ise demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, eğitim, gelir, yaşanılan yer vb.) insanların mutlulukları üzerinde oldukça düşük %10’luk bir dilimde etkili olduğu söylenmektedir (Eryılmaz, 2020, s. 51).

Her ne kadar çalışan iyilik hallerinin belirlenmesine yönelik çok fazla araştırma yapılmış olsa da çalışan iyilik hallerinin geliştirilmesine yönelik de bir o kadar az araştırma yapılmıştır. İyilik halini yansıtan öznel araştırmalar oldukça çok sayıda yapılmıştır, mutluluğun çeşitli korelasyonları, olumlu ruh hali ve yaşam doyumu gibi birçok durum incelenmiştir. Öyle ki; demografik değişkenlerle iyilik halinin ilişkili olduğu, kişilik özellikleri ve tutumlarla refahın ilişkisi gösterilmiştir (Lyubomirsky and Sheldon, 2007, s. 56).

Kişilik özelliklerinin iyi olma (well being) üzerine etkisinin araştırıldığı bir çalışmada özellikle dışadönüklük ve nevrotiklik (bireyin dünyayı gerçekten kötü ve güvensiz bir yer olarak algılaması ve sürekli bir duygusal boşluk içinde olması durumu) özelliklerinin öznel iyi oluşun önemli bir belirleyicisi olduğu görülmüştür. Fakat yapılan çalışmada kişilerin duyguları deneyimleme düzeyleri, ilişki geliştirme ve yaşam olaylarının anlamlandırabilme becerilerinin mutluluğun daha önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilmiştir (DeNeve, 1999, s. 141). Yine kişilik özelliklerinin bireyin mutluluğunu etkileme nedenlerine bakıldığında beş faktör kişilik modeli olarak ifade edilen belirleyiciler karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

- Duygusal Aktivite Bağlamında Kişilik Özellikleri ve Mutluluk; Kişinin duygusal açıdan aktif olma durumu (Olumlu veya olumsuz duyguları deneyimleme düzeyleri)
- Duyguları İşleme Bağlamında Kişilik Özellikleri ve Mutluluk; Olumlu ya da olumsuz duyguları işleme konusunda (algılama, hatırlama ve dikkat etme eğilimleri) yetenekleri. Dışa dönük karakterler daha olumlu duygular işlerken, içe dönük olanlar duyguları olumsuz işlemektedirler. Böylece dışa dönük bireylerin daha mutlu olduğu ifade edilmektedir.
- Beyin Temelli Sistemler Bağlamında Kişilik Özellikleri ve Mutluluk; İnsan iki farklı beyin temelli sistem kullanmaktadır. Bir tanesi davranış hareketi

geçiren sistem diğeri ise davranışı kenetleyen sistemdir. Bu bağlamda dışa dönük bireyler olumlu duygularla davranışı harekete geçiren sistemi kullanırlar ve mutluluk düzeyleri daha yüksektir.

- Ödüle Duyarlılık Bağlamında Kişilik Özellikleri ve Mutluluk; Dışa dönük bireyler ödüle karşı daha duyarlıdırlar ve ödüle ilişkin uyaranlara yönelirler. Böylece daha fazla sosyal beceriyi kullanmaktadırlar.
- Yaşam Deneyimleri Bağlamında Kişilik Özellikleri ve Mutluluk; İnsanlar birçok olumlu ve olumsuz deneyim yaşamaktadırlar ve deneyimler duygu dünyalarını etkilemektedir. Daha fazla olumsuz olay deneyimleyen bireyler daha fazla olumsuz olay beklentisi içerisine girerek mutsuz olurlar (Eryılmaz, 2020, s. 51-53).

İkizler üzerine yapılan bir araştırmada genetik faktörlerin %50 oranında kişinin mutluluğunun belirleyicisi olduğu raporlanmıştır. (Tellegen vd., 1988, s. 1031).

İnsanların mutluluklarının etkileyen bir diğer faktör de “Amaç Yönelimli Etkinlikler”dir. Lyubomirsky (2005) amaç yönelimli etkinliklerin mutluluğu arttırmak adına en umut verici yol olduğunu ifade etmiştir. Amaç yönelimli etkinlikleri ise “insanların içinde bulunduğu ayrı eylemler veya uygulamalar” olarak nitelendirmektedir. Mutlu olmak adına amaçlı bir şekilde, niyet kurarak gerçekleştirilmesi gereken bu etkinlikler, insanların meşgul olabileceği çok çeşitli düşünce ve eylemleri içermektedir. Bu düşünce ve eylemler üç tür faaliyetle gerçekleştirilmektedir. Bunlar; Davranışsal (egzersiz vb.), bilişsel (içinde bulunduğu olumlu duruma ve imkanlara şükretmek vb.) ve istemli (kişisel hedefler vb.) faaliyetler olarak sınıflandırılarak örneklendirilmiştir. Ayrıca tüm bunların pekiştirilmesi için olumlu düşünmek gerektiği de ifade edilmiştir (Lyubomirsky, 2005, s. 828).

Çalışan mutluluğunun sağlanmasında pozitif psikolojik bakış açısının etkisi yadsınamaz. Bu bağlamda aşağıdaki iki paragrafın sahipleri olan bilim adamlarının ifadeleri mutluluğu arayan çalışanlar adına önem taşımaktadır;

Csikszentmihalyi 1960'lı yıllardaki büyüleyici sanatçılardan etkilenmesi ve onların yoğun konsantrasyon hallerine şaşırması sonucunda “Akış Kuramını” ortaya atmıştır. Csikszentmihalyi verdiği bir örnekte ressamların resim yapmalarındaki temel motivasyonunu, yalnızca resim yapmak olarak ifade etmiştir. Bu motivasyonun ise içsel motivasyon kuramı olduğunu söylemiştir. Csikszentmihalyi insanların en yüksek performansta kendilerini nasıl hissettiklerini ve deneyimlerinin ne olduğuna odaklanmıştır. Akışı fiziksel veya bilişsel bir şekilde aktivitenin her anında derin bir halde bulunmak olarak ifade eder ve akışa ulaşmayı olumlu duyguları arttırmanın ideal bir yolu olarak görmektedir (Nakamura and Csikszentmihalyi, 2009, s. 195).

Seligman (2002) mutluluğun üç temeli olduğunu ifade eder. Bunlar; üst seviyede pozitif duyguları ve tatmini sağlayan güzel hayat, devamlı özümsemeyi katılımı ve akış içindeki yaşam, son olarak ise kişilerin kendinden daha büyük ve güçlü bir şeye hizmet etmesini ve böylece güçlü taraflarını kullanmasını ifade eden anlamlı hayattır. Bu bağlamda uzun soluklu mutluluk içinde olabilen kişilerin ödomonik kökenli iki ve üçüncü mutlulukları yaşadıkları ifade edilmektedir (Hefferon ve Boniwell, 2018, s. 78). Çalışma mutluluğunu etkileyen temel faktörler Tablo 5’te şu şekilde sınıflandırılmıştır;

Tablo 5. Çalışma Mutluluğunu Etkileyen Temel Faktörler

Yıl	Yazar	Çalışma Mutluluğunu Etkileyen Faktörler
2007	Maenapoth	“Organizasyonun ortak değerleri, iş arkadaşlarıyla iletişim, çalışma yaşamının kalitesi, yöneticilerin tutum ve davranışları”
2009	Fapinyo	“İş ilhamı, kurumun paylaşılan değerleri, ilişkiler, liderlik ve iş yaşamı kalitesi”
2011	Chaiprasit vd.	“Çalışma ortamı ilişkileri, iş yaşamı kalitesi ve liderlik”
2014	Krause ve Annabelle	“Meslektaşları ve denetçilerle olan ilişkileri, görev çeşitliliği ve iş güvenliği, özerklik”
2015	Wesarat	“İstihdam durumu, gelir, iş ortamındaki ilişkiler ve iş aktiviteleri”

Kaynak: Turan, N., 2018.

Çalışma mutluluğunu etkileyen faktörlerle ilgili ortak bir kanı yoktur, çünkü mutluluk kavramı ve tanımı farklı sosyal ortamlar veya kültürler arasında farklılık gösterebilir (Lu vd., 2001, s. 478). Fakat Tablo 5’teki faktörler göz önünde

bulundurulduğunda; tüm sınıflamalarda “iş arkadaşları ile iletişim ve ilişkilerin” çalışma mutluluğunun temel bir belirleyici konumunda olduğudur. Dolayısı ile çalışanların kişilik özellikleri (dışa dönüklük, duyguları işleme şekilleri ile sosyal becerilerini kullanması) önemli bir mutluluk belirleyicisi olarak dikkat çekmektedir.

Eryılmaz (2020), iş dünyasında uygulanan mutluluğu artırma stratejilerinin içeriği incelendiğinde birtakım ortak noktaların olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda çevre, çalışanlar için önemli mutluluk kaynaklarından birisi durumundadır. Yazara göre bireyler çevreyle etkileşime girerek mutlu olmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalarda çalışma yaşam kalitesi, çalışma koşulları (fiziki, sosyal, ekonomik) çalışan mutluluğu adına belirleyicidir. Çalışma hayatının kaliteli; çalışanın iş doyumunun ve mutluluğunun en uygun seviyede olması durumu da bu anlamda çalışan mutluluğunun belirleyicileri arasında ifade edilmektedir (Tınar ve Ulusoy, 2017, s. 116-117).

Türkiye’de banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre; çalışma mutluluğunu etkileyen faktörler olarak, işyeri arkadaşlığı, yapılan işin kendisi, yöneticilerin “iletişimi, çalışma koşulları, ödül- takdir, müşteri ilişkileri ve hedeflere ulaşmak, iş ortamı ve çalışma koşulları, çalışma ilişkileri ve adalet algısı” olarak bulunmuştur (Güner ve Bozkurt, 2017, s. 91-95). Akçakanat vd. (2018) tarafından yapılan bir çalışmada sosyal ve örgütsel desteğin akademisyenlerin mutlulukları ve psikolojik sağlamlıklarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Sosyal ve örgütsel desteğin mutluluk ve psikolojik sağlamlık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir.

Turan (2019), tarafından gerçekleştirilen nitel bir araştırma örneğinde, çalışan mutluluğunu etkileyen faktörler 5 temel ana başlık üzerinde durularak açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar;

- Kişisel faktörler: Yaş, yaşanan şehir, kişinin sağlık durumu vb.
- Çevresel faktörler (Çalışma ortamı ve koşulları): fiziki ortam ve altyapı, iş güvenliği, çalışma saatleri vb.
- İşe yönelik tutumla ilgili faktörler: İşin çıktılarına karşı değer vermesi, işini sevmesi, özerklik vb.

- Çalışma ortamı ilişkileri ile ilgili faktörler: İş ortamında ast-üst ilişkileri, iş yeri arkadaşlıkları ile işe katılım, iş tatmini, iş arkadaşlıkları ve takım uyumu örgütsel bağlılığı arttırır ve bu da çalışanları çalışma mutluluğuna götürür.
- Yönetimsel faktörler: Olumlu, anlayışlı, yapıcı bir yönetim ve yöneticilerin yönetsel faaliyetlere yaklaşımları çalışan mutluluğunu etkileyen yönetimsel faktörler olarak ifade edilmiştir (Turan, 2019, s. 200).

1.1.6. Çalışan Mutluluğunun Önemi ve Sonuçları

Birçok araştırma mutluluğun; kişinin evlilik, arkadaşlık ilişkileri, gelir, iş performansı ve sağlık gibi alanlarda pozitif etkilediğini ayrıca yaşamı içerisinde her alanda başarıyı getirdiğini ve bu kişilerin başarılı oldukları için mutlu olmadıklarını, iyi oluş halinin (mutluluğun) başarı üzerinde nedensel bir etkisinin olduğunu savunmaktadır. Mutlu kişiler; psikolojik, somut ve hatta fizyolojik alanlarda daha iyi sonuçlar yaratmak için basamaklanan davranışlarda bulunarak meta-analitik gözden geçirme yapmaktadırlar (Presman ve Cohen, 2005; akt. Fisher, 2010, s. 399).

İş dünyasında şirketler, artan rekabet koşulları altında başarıya ulaşabilmek için mutlu ve kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışanları elde tutma planları, özellikle rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda büyük önem kazanmaktadır (Akduman, 2015, s. 5). Yıllar boyunca yapılan bilimsel/akademik araştırmalar ve uygulamalar çalışan mutluluğunun işyerindeki önem ve sonuçlarıyla ilgilenmiştir. Yapılan birçok çalışma “mutlu/üretken çalışan hipotezi” ne (happy/productive worker thesis) odaklanmıştır. Bu hipoteze göre, mutlu çalışanlar, mutsuz çalışanlara göre iş yerinde daha yüksek seviyede performans gösterirler. Bu iddia on yıllar sonra dahi çeşitli araştırmalarla desteklenmeye ve tutarlı olmaya devam etmiştir (Turan, 2018, s. 191). Bellet vd. (2019) tarafından mutluluk ve üretkenlik ilişkisi üzerine yapılan uzun soluklu (6 aylık) bir araştırmada çalışanların mutlu olduklarında %13'lük bir artışla daha üretken olduğu ortaya konmuştur. İngiltere’de çağrı merkezi çalışanları üzerine yapılan araştırmada çalışanlar mutlu olduklarında saat başına daha fazla çağrı yapmış ve daha fazla çağrıyla satışa çevirmişlerdir.

Brun ve Cooper’e (2009) göre çalışan iyilik hali ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışan iyilik hali iş yerinde dakik olma, işe devamsızlık yapmama,

alışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti, bağlılık ile ilişkili olarak ciro ve yüksek performans ve genel çalışan memnuniyeti ile ilgilidir. alışan refahı, çalışan performansı ve üretkenlik arasındaki karşılıklı ilişkiler son on yılda iyi bir şekilde belgelenmiştir. Uzmanlar artık çalışanların mutluluğu ile iş verimliliği arasında çok güçlü bir nedensel bağlantı olduğuna dikkat çekmektedir.

Çalışma eyleminin maddi boyutunun yanı sıra birçok olumlu etkisi olduğu da ifade edilmektedir. Gün içerisinde beklenmedik birçok iş ile uğraş içerisinde olmak kişileri mutlu etmektedir. Farklı ülkelerden, farklı insanlar üzerinde yapılan bir araştırmada çalışan bireylerin %77'si kendilerini mutlu olarak tanımlarken, çalışmayan bireylerin sadece %66'sı kendilerini mutlu olarak tanımlamıştır. alışmak veya kişinin iş sahibi olması ona kendini gerçekleştirebilme olanağı sağlamaktadır (Alain, 2017, s. 73; Inglehart, 1990; Gardner, 1990; akt. Akduman, 2020, s. 91).

Bilimsel çalışmalarda mutlu olmanın pek çok olumlu sonucu ortaya konulmuştur. Örneğin mutlu olmanın bireylerde daha üretken olma, evlilik ilişkilerini daha iyi yürütme, vatandaşlık görevlerini daha iyi ifa etme gibi sorumluluk ve görevlerini başarıyla yerine getirme gibi sonuçları olabilmektedir. Ayrıca mutlu insanların bağışıklık sistemleri daha kuvvetlidir ve kendilerini gerçekleştirmede daha gldrleri (Eryılmaz, 2020, s. 3).

Jones (2010) tarafından mutlu çalışanlar ve mutsuz çalışanlar üzerine yapılmış olan bir araştırma bulgularından hareketle yazar, mutlu çalışanların diğerlerine göre en belirgin on özelliğini şu şekilde sıralamıştır;

- Mutlu alışanlar mutsuz çalışanlara göre %47 oranında daha üretken olduğu ifade edilmektedir.
- Mutlu alışanların mutsuz çalışanlara göre hastalık sebebi ile izin alma oranlarının daha düşük olduğu ve bir organizasyonda mutluluk ile izin alma arasında bir çarpan olduğu dile getirilmektedir.
- Mutlu alışanların diğer mutsuz çalışanlara oranla iş yerlerinde %180 oranında daha enerjik olduğu söylenmektedir.

- Mutluluk düzeyi yüksek olan çalışanların, mutluluk düzeyi düşük grupta olan çalışanlara oranla mutluluk düzeylerinin %155 daha yüksek olduğu belirtilmektedir.
- Mutlu çalışanların işe bağlılık oranları %108 oranında daha fazla olduğu ve aynı zamanda bu mutlu çalışanların iş tatmini düzeylerinin %82 oranında olduğu ifade edilmektedir.
- Mutlu çalışanların mutsuz çalışanlara göre %50 oranında daha fazla motivasyona sahiptir.
- Mutluluk düzeyi en yüksek olan çalışanların, kendini mutsuz olarak ifade eden çalışanlardan %40 oranında daha fazla hedeflerine ulaştıklarını hissettikleri bunun sebebinin ise hedeflerini %30 oranında daha fazla benimsemelerinden kaynaklandığı belirtilmektedir.
- Çalışmada mutlu çalışanların, mutsuz çalışanlara göre %28 oranında daha fazla deneyim yaşadıkları, aynı zamanda meslektaşlarından ve patronlarından daha fazla saygı gördüklerine ilişkin görüşleri olduğu raporlanmıştır.
- Mutlu çalışanların mutsuz çalışanlara göre hem daha özverili olduğu hem de kendilerine olan inançlarının daha fazla olduğu ifade edilmektedir.
- Çalışma ortamının (yeni ofisler, güzel halılar, yüksek teknolojiler vb.), çalışanların işindeki mutluluğuna olan katkısına bakıldığında, çalışma ortamındaki bu değişikliklerin çalışan mutluluğunda geçici bir artışa neden olduğu, ardından çalışanların normal mutluluk seviyelerine geri döndükleri belirtilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Bağlılık

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve tanımları verilmiş, ardından örgütsel bağlılığın göstergelerinin neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramına bilim insanlarının ortaya koymuş olduğu yaklaşımlar ve sınıflandırmalar üzerinde durulmuş, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu ifade edilmiştir. Nihai olarak, örgütsel bağlılığın örgüt açısından sonuçları açıklanarak bölüm sonlandırılmıştır.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

“The Organization Man” başlıklı eserde ilk kez Whyte tarafından 1956 yılında literatüre dahil olan “Örgütsel Bağlılık” kavramı (Işık ve Yasım, 2017, s. 1582), aradan geçen yaklaşık 70 yıl içerisinde örgütsel psikoloji, örgüt kültürü, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi kavramlar ile birlikte farklı bakış açıları ile incelenmiş ve kavramın tam olarak ne ifade ettiği açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat oldukça fazla çalışılan bir kavram olmasına rağmen, konunun disiplinler bir özellik göstermesi ve bilim insanlarının kavramı kendi pencerelerinden değerlendirmeleri gibi nedenlerle bugün halen örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasıyla ilgili ortak bir anlayışın olmadığı görülmektedir (Sığı, 2007; Aybar, 2018; Norşenli, 2021). Oliver (1990) tarafından kaleme alınan bir çalışmada örgütsel bağlılığın yirmi beşin üzerinde farklı tanımının bulunduğu belirtilmiştir (Gül, 2002, s. 38).

Alanyazında sıkça bahsi geçen yazarlardan birisi olan Amerikalı bilim insanı ve sosyolog Howard S. Becker (1960) örgütsel bağlılığı, çalışanın çalıştığı süre boyunca göstermiş olduğu çaba, zaman, emek ve elde ettiği statü ile para gibi kazanımları örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği korkusu ile oluşan bağlılık şekli olarak tanımlamaktadır. Yine farklı bir tanımda örgütsel bağlılık kişinin örgütle olan bağın kuvveti şeklinde açıklamış ve çalışanın örgütten kazandığı ödüller ve bu ödüller için katlanılan tecrübelerin bağlılık düzeyini değiştirebileceğini ifade

edilmiştir (Grusky, 1966, s. 489). Buchanan (1974) yaptığı bir çalışmada çalışanın örgüt amaç ve hedeflerine duygusal olarak bağlanması olarak ifade etmiştir. Ritzer ve Trice'a (1969) göre örgütsel bağlılık, örgüt ile ilişkilendirilen anlama bağlı olarak çalışanda değişebilen psikolojik bir durum olarak açıklamışlardır. Yine benzer bir şekilde çalışanın bulunduğu örgütle uyum sağlaması, bütünleşmesi veya özdeşleşmesi sonucunda örgüt ile arasında oluşan bağlılık tutumu şeklinde tanımlanmıştır (Mowday, Porter ve Steers, 1979). O' Reilly ve Chatman (1986) ise çalışanların örgütü ve örgütün bakış açısı ile özdeşleşerek kabul etme düzeyi olarak ifade etmektedir. Örgüte karşı hissedilen ait olma duygusu ve bu duyguyu geliştirme düzeyi gibi tanımlar günümüze kadar devam ettirilse de örgütsel bağlılık zamanla salt duygusal bağlılık ile açıklanmaktan öteye geçmiş, ne olduğu ile ilgili farklı kuramlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir (Wadhwa ve Verghese, 2015, s. 281). Yapılan tanımlar incelendiğinde, kavramın önceleri salt duygusal bağlılık olarak tanımlandığı dikkat çekmektedir (Eğriboyun, 2014, s. 30).

Günümüzde örgütsel bağlılık; davranışsal, tutumsal ve sosyolojik bir zemine oturtularak veya bunların tamamı dikkate alınarak çoklu bağlılık yaklaşımı adı verilen bir yaklaşım ile tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Bunlardan bazılarına değinilecek olursa, Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık (ilişkiyi ortaya koyan psikolojik durum), devamlılık bağlılığı (ayrılmama tutumu) ve normatif bağlılık (kalma zorunluluğu) olarak açıklamışlardır. O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin benimsenmesi ve içselleştirilmesini ifade eden uyum bağlılığı, örgütün fikir ve düşüncelerini kendi ile özdeşleştirdiği özdeşleşme bağlılığı ve diğer çalışanlar ile tutarlı ve uyumlu davranışlar sergileme anlamına gelen içselleştirme bağlılığı ile açıklamışlardır. Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılığın ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutlu olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, Mowday, Porter ve Steers (2013) çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabullendiği, örgütteki varlığını sürdürmeye istekli olduğu, örgüt amaçları için çaba sarf ettiği, örgütle bütünleştiği durum olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın genel bir tanımını yapmak zor görünmektedir. Ancak farklı yaklaşımlar dikkate alınarak örgütsel bağlılığın; çalışanların örgütün bir parçası olmak için çaba göstermeleri, örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemeleri ve kendilerini güçlü bir ailenin üyesi gibi hissetmeleri

anlamına geldiği söylenebilir. Ayrıca örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütlerine karşı zamanla geliştirdikleri olumlu tutum, psikolojik düşünce ve davranışlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Demirel, 2022, s. 112). Yapılan tanımlar doğrultusunda, çalışanın örgüte duyduğu hislerin bir dışa vurum şeklidir. Üyesi olduğu örgütün amaç ve değerlerine üst düzeyde bağlı olmasını ve genel itibari ile örgüt etkinliklerini pozitif etkileyen duygusal ve davranışsal yaklaşımlarını ifade eder.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık; sosyal psikoloji, örgüt kültürü, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi gibi pek çok kavramla ve duygusal, tutumsal birçok davranışla ilişkili olduğu için düzeyinin tespit edilmesi yani ölçülebilmesi zor bir olgu özelliği göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık düzeyinin tespit edilmesi tam olarak mümkün değildir. Ancak alan yazında örgütsel bağlılığın göstergeleri olarak beş temel ölçüte değinilmektedir. Bunlar;

- Örgütün amaç hedef ve değerlerini benimseme
- Örgüt adına gerekli fedakârlıklarda bulunabilme
- Örgütteki varlığını devam ettirmek adına kuvvetli bir arzu duyabilme
- Örgütle özdeşleşme
- İçselleştirme (İnce ve Gül, 2005, s. 6; Somuncu, 2008; Eğriboyun, 2014; Görgülü, 2022).

Örgütsel bağlılığın göstergelerinden biri olarak öncelikle örgütün amaç ve değerlerini benimseme yer almaktadır. Değer, çeşitli disiplinlerde farklı tanımlanmış olsa da en belirgin ifade ile olayların, olguların, canlı ve cansız varlıkların, somut veya soyut kavramların önemini göstermek adına oluşturulan soyut bir kavramdır (Köknel, 2007, s. 17). Örgütsel bakış açısı ile değer, özel davranışları ve amaçları değerlendirmede genel ölçüt sağlayan ve grup üyelerinin güçlü duygusal bağlılıklarıyla ortaya çıkmış soyut davranışsal kurallardır (Theodorson, 1969, s. 455). Bu bağlamda değerlerin kişi ve toplum nezdinde kayda değer bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel psikoloji bakış açısıyla değerlendirilecek olursa amaç ve

değerler soyut kavramlar olmalarına rağmen bunların sonuçları somuttur ve çalışanların inandıkları ile davranışları arasında bağ kurmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011). Bu bağlamda örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, çalışma sırasında sorun yaşamamak adına daha özverili çalışacaklar ve işlerini ifa ederken daha dikkatli ve özenli davranacaklardır. Yine örgütün amaç ve değerlerini benimseyen çalışanlar, tutum ve davranışlarını söz konusu hedefler doğrultusunda şekillendirecek ve örgüte yüksek bağlılık duyacaklardır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın sağlanmasında; üst yönetimce alınan kararlar yönünde meydana gelen örgüt hedeflerinin, örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak ve verimliliğini arttırmak için oluşturulmuş olan standartların ve çalışanların kişisel hedeflerinin uyum sağlaması büyük önem taşımaktadır (Beşoğlu, 2014).

Özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgütleriyle bir bütün olarak görmesi veya başka bir deyişle örgütle kendi arasında benzerlikleri tespit ederek bu benzerlikleri gösterme gayreti içerisinde olmasıdır. Ayrıca “bir örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı” (Ashforth ve Mael, 1989) olarak da tanımlanan örgütsel özdeşleşmenin, bireyin bir örgütü tanımlarken kullandığı kavramlarla kendisini tanımlarken kullandığı kavramlar arasındaki benzerlik derecesi olduğu belirtilmektedir (Dutton ve Dukerich, 1991). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme düzeyi, çalışan kişiliğinin örgüt üyeliğine ne boyutta bağlı olduğunu yansıtmaktadır. Şayet örgüt çalışanı olmak bireyin benliğinde merkezi bir yerdeyse çalışan örgütle üst düzeyde özdeşleşmiştir (Karabey ve İşcan, 2010). Bu sebeple özdeşleşme örgütsel bağlılık açısından önemli bir gösterge olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Aidiyet duygusunun gelişimi ise bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi olarak belirtilmektedir. Çalışanın kendini, içinde bulunduğu çevrenin kıymetli, anlamlı ve kayda değer bir parçası olarak algılaması aidiyet olarak tanımlanmaktadır (Duru, 2015, s.37). Aidiyet duygusu ise kişinin bir grup veya topluluk ile duygusal bir bağ kurması özdeşleşmesi veya kendini oraya ait hissetmesidir (Tovar ve Simon, 2010), grup üyelerinin grupta kalma sözleri ile ancak birlikte olabilmenin gerçekleşeceği düşüncesi ve her bir üyenin diğerleri adına önemli olduğu (Osterman, 2000) veya grup üyesinin grupta kabul görme fikri (Wiles, 2020) şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla yapılan çeşitli araştırmalar, algılanan aidiyetin örgüte ait olma duyguları üzerinde pozitif etkisi olduğunu böylece aidiyet duygularının da bulunduğu yere

karşı olumlu duygular beslemeyi sağladığını ortaya koymaktadır. Ait olma hissi çalışanlar adına oldukça önemlidir. Aidiyet ihtiyacının karşılanması performansı, işe uyum sağlayarak odaklanmayı iyilik halini yaşatarak, başarıyı optimal işleyişi artırmayı; işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlığı düşürmeyi sağlayan bir olgu özelliği göstermektedir (Bilginoğlu ve Yozgat, 2021). Aidiyet duygusu ile örgütsel bağlılık gösteren işgören, muhtemel bir problemde sorunun kendinden kaynaklı olduğunu düşünecek veya kurum içi başarıyı kendine mal edecektir. Bu nedenle verilen her türlü görevi sorunsuz bir şekilde ve gayet dikkatli olarak yerine getirmeye çalışacaktır. Dolayısıyla aidiyet duygusunun gelişimi örgütsel bağlılığın önemli göstergeleri arasında gösterilmektedir (Aybar, 2018).

Kişinin çalıştığı kurum ile kendisi arasında kurmuş olduğu bir tür psikolojik bağ olarak ifade edebileceğimiz örgütsel bağlılık, çalışanın daha çok işine odaklanmasını, sadakatli olmasını ve örgüt değerlerini daha çok benimsemesini gerektirmektedir (Öztürk ve Çuhadar, 2021, s. 464). Örgütsel bağlılığın göstergelerinden bir diğeri olan örgüt içerisinde özveri gösterme ise çalışanın ifa etmesi gereken görevleri çıkar gözetmeksizin, istekli bir şekilde gerçekleştirmesi ve bu anlamda yüksek bir gayret göstermesi olarak açıklanmaktadır. Bireylerin örgütsel bağlılık düzeyi yükseldikçe, fedakârlıkta bulunma hissinin arttığı ve böylece bu özveri çabasının örgütsel vatandaşlık eylemi olarak gösterildiği ifade edilmektedir (Muçaoğlu, 2006). Dolayısıyla vazifelerini bilinç ve özveriyle yerine getiren çalışanların, örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olacağını belirtmek yanlış olmayacaktır (Kıraç, 2012). Örgütsel bağlılıkları düşük olan çalışanların ise yaptıkları işlerde özverili davranmadıklarını söylemek mümkündür. Çünkü kendini işine vererek görevlerini yapan çalışanlar olumsuz durumlarla karşılaşsalar bile yaptıkları işlerde herhangi bir bozulma göstermeden yüksek performans sergilemeye devam etmektedirler (Aybar, 2018).

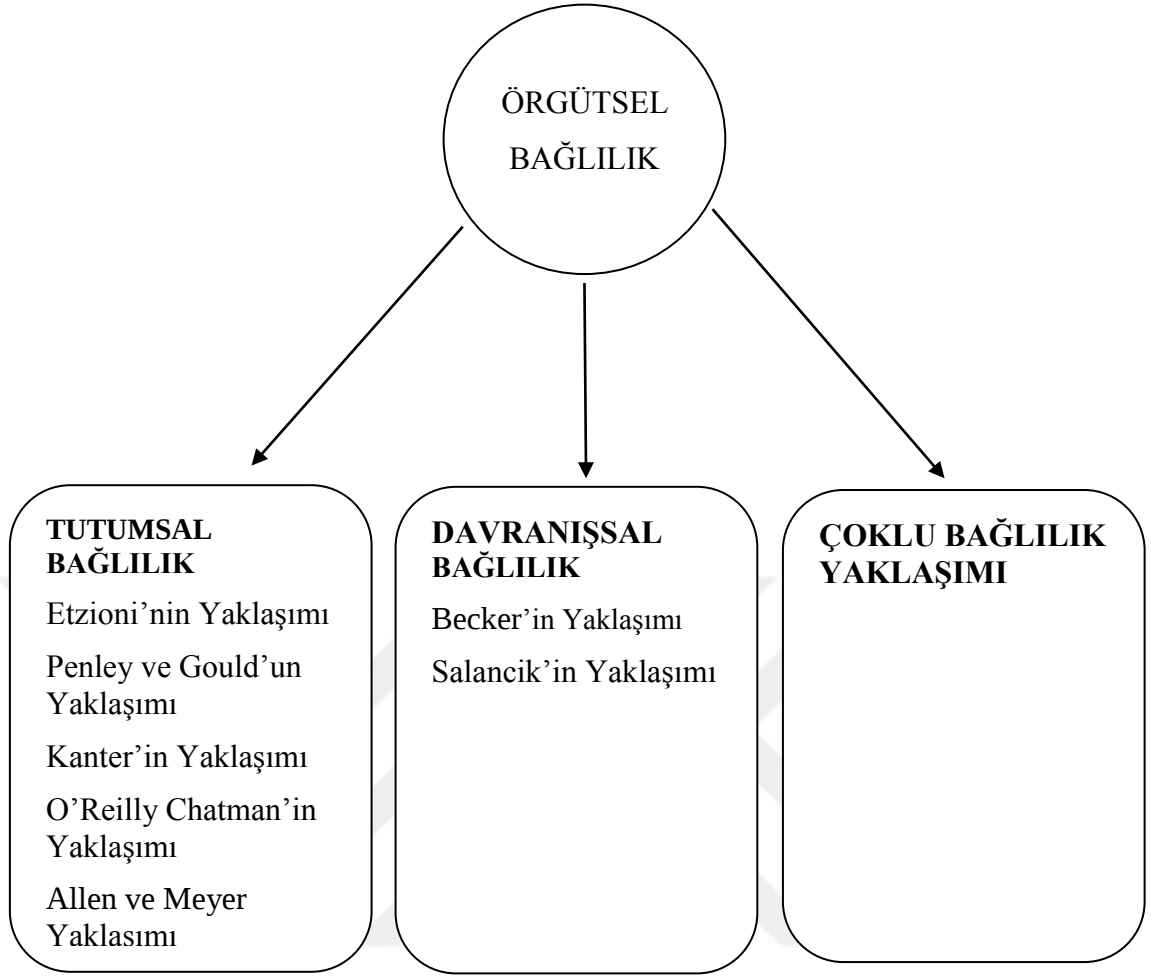
Süreklilik sağlanması için istekli olma ise örgütsel bağlılığın göstergeleri arasında yer alan bir diğer maddedir ve örgütsel bağlılığın önemli göstergelerindendir. Çalıştığı süre boyunca kendisine sürekli yeni görev verilenlerin, iş tatmini yaşamaları sebebiyle daha istekli çalışanlar olacakları düşünülmektedir. Bu çalışanlar, iş yaşamında daha arzulu ve özverili tutumlar gösterecek ve bunun sonucu

olarak bu çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif yönlü etkisi olacağı düşünülmektedir (Yılmaz, 2015).

Örgütsel bağlılığın olmazsa olmaz kuralı örgütün amaçları ile çalışanların uyum içerisinde olması denilebilir. Çünkü çalışanların örgütün amaçları için çalışarak kendi amaçlarına ulaşması söz konusudur. Çalışan örgüt var olduğu sürece kendi amaçlarını devam ettirebilir (Eren, 2017, s. 555).

2.1.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımında bir görüş birliği olmadığı gibi, aynı durum örgütsel bağlılık yaklaşımlarında ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da görüş birliğinin olmadığı söylenebilir. Etzioni örgütsel bağlılığın sınıflandırması konusunda (1961) ilk kez çalışma yapan bilim adamıdır ve örgütsel bağlılık kavramı yerine “örgütsel katılım” kavramını o dönemde kullanmış ve çalışanların örgüte katılımına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur. Ayrıca Gould’da (1979) örgütsel bağlılık kavramı yerine “örgütsel bütünleşme” kavramını kullanarak bir sınıflandırma yapmıştır (Somuncu, 2008, s. 9). Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın ağırlıklı olarak tutumsal ve davranışsal bir zemine dayandırıldığı görülmektedir (İnce ve Gül, 2005). Tutumsal bağlılık konusunda çalışan ve görüş ortaya koyan araştırmacılar; Kanter (1968), Buchanan (1974), Porter (1974), Mowday, Steers ve Porter (1982), O’ Reilly ve Chatman (1968) olmuştur. Davranışsal bağlılık yaklaşımında ise Becker ve Salancik araştırma yapmışlardır (Somuncu, 2008, s. 9). Dolayısıyla, tutumsal bağlılık, bireyi örgüte bağlayan özdeşleşme kavramına atıfta bulunurken, davranışsal bağlılık çalışanın işi bıraktığında kaybedebileceği yatırımlar sebebi ile örgütte kalma kararını yansıtır (Mottaz, 1989, s. 145). Alan yazın incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilgili olarak tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları arasındaki farklılık net bir şekilde ifade edilmiştir. Bu iki yaklaşım üzerine çalışan bilim insanları Şekil 2’de sunulmaya çalışılmıştır (Özkutlu, 2008, s. 80).



Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

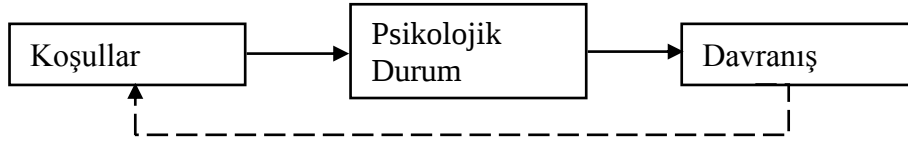
Kaynak: Gül H., 2002.

Genel olarak örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bağlılığa odaklanırken, sosyal psikologlar, davranışsal bağlılık üzerinde daha çok durmaktadırlar (Gül, 2002, s. 40). Dolayısıyla bugün örgütsel bağlılık çoğunlukla tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık yaklaşımları olarak sınıflandırılmaktadır.

2.1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum psikolojik açıdan değerlendirildiğinde kişilerin düşünce, inanış ve değerlerini belirlemede büründüğü roller olarak açıklanmaktadır (Demirel, 2022, s. 115). Buradan hareketle tutumsal bağlılık yaklaşımlarında tutumsal bağlılık, bireyin üyesi olduğu örgütü değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak nitelendirilmekte ve örgütsel bağlılığın duygusal bir tepki

olduğu görüşü savunulmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Tutum, kişinin hayatının bir tarafı ile ilgili olarak, bilinen değerlerine ve inanışına göre meydana gelen istek ve davranış sürecidir. Daha açık bir ifade ile kişinin yaşamı içerisinde karşılaştığı durumlar karşısındaki “davranış ve hareket” şekilleri olarak biçimlenir. İnançları ardında saklı olan tutumlar ve değer yargıları, öyle ki bireyin etrafına pozitif veya negatif etkileri olabilmekte fayda ya da zarar verebilmektedir (Eren, 2017, s. 119). Örgütsel bağlılığa ilişkin tutumsal bakış açısı Şekil 3’te sunulmaya çalışılmıştır.



Şekil 3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer J.P. ve Allen N.J., 1991.

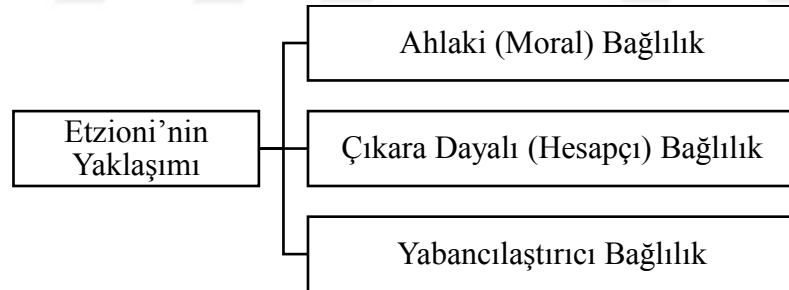
Tutumsal bağlılık yaklaşımının duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak ifade edilen üç unsuru bulunmaktadır. Duygusal unsur; tutumun çalışmada oluşturduğu duygusal tepki durumudur. Bilişsel unsur; çalışanların bir olaya, bir kişiye veya objeye karşı olan inanışlarıdır. Davranışsal unsur ise tutum yönünde eylemi başlatmayı ifade eder (Can, 1997, s. 151). Tutumsal bağlılık, bireyin kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla uyumluluğunu, çalışanın örgütle olan ilişkisi hakkında düşündükleriyle birleştirerek yansıtmasıdır (Allen ve Meyer, 1991, s. 69). Örgütsel bağlılık bir tutum şeklinde düşünüldüğünde, genellikle bağlılığı örgüte duygusal/veya hissi bağlılık olarak ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin katılımcı, örgütle bütünleşen ve örgüt üyesi olmaktan mutlu oldukları kabul edilmiştir (Mowday vd., 1979, s. 232). Bu nedenle, tutumsal bağlılık çalışanların kendi değerleri ve hedeflerinin örgüt ile uyumuna dair değerlendirmeler yaptığı sürece odaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında bireyin kendi değer ve gayeleri ile örgütün değer ve gayelerini birleştirmesi, bunları kabul etmesi halinde örgüt üyeliğini sürdürmeyi isteyeceği ve duygusal bağlılığın sağlanacağı vurgulanmaktadır (Gül, 2002). Diğer bir anlatımla tutumsal bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin kurum amaçlarını benimsemesi, bunların gerçekleşmesi için uğraşmaya istekli olması ve şahsını kurumun bir parçası olarak görmesi olarak

tanımlanmakta ve kişinin çalıştığı örgütle ilgili ilişkisini nasıl değerlendirdiğine odaklanmaktadır (Yılmaz, 2022).

Literatür incelendiğinde tutumsal bağlılık yaklaşımlarından öne çıkanların Allen ve Meyer'in, O'Reilly ve Chatman'ın, Kanter'in, Penley ve Gould'un ve Etzioni'nin yaklaşımları olduğu görülmektedir. Bunlarla ilgili bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

2.1.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığa 1961'de Uyum Teorisi adını verdiği bir teori ile yaklaşmıştır (Mishra, 2005). Bu teoriye göre örgütün çalışanlar üzerindeki güç veya yetkileri ile çalışanların örgüte yakınlaşması arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütler çalışanlarına karşı faydacı, zorlayıcı veya kuralcı olabilmektedir. Çalışanlar ise bunlara ahlaki, hesapçı (çıkarıcı) veya yabancılaştırıcı olarak adlandırılan bağlılık ile cevap vermektedir (Lunenburg, 2012). Etzioni'nin örgütsel bağlılık bakış açısı Şekil 4'te sunulmaya çalışılmıştır.



Şekil 4. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Etzioni A., 1975.

Ahlaki bağlılıkta çalışan, bir parçası olduğu örgütteki rolünü ve örgütün amacını değerli görmekte, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirmekte ve bu işi öncelikle örgüte değer verdiği için gerçekleştirmektedir (İnce ve Gül, 2005). Yani ahlaki bağlılık; örgütün normları, hedefleri ve değerlerinin çalışan ile özdeşleşmesi temeline dayanmaktadır. Örgütsel kural ve değerleri içselleştirerek olumlu tutum ve eylemler gösterme ile ortaya çıkan bir bağlılık özelliği göstermektedir (Demirel, 2022, s. 117).

Çıkara dayalı bağlılıkta ise örgüt ile üyeler arasında gelişen çıkar alışverişi ilişkisi bulunmaktadır. Çalışan kendi çıkarları doğrultusunda kendisi için gerekli olanı elde edeceği şekilde bağlılık sergilemektedir. Etzioni bu türdeki örgütsel bağlılığı bir çeşit değiş tokuşa dayanan bir uyum sistemi olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla çıkara dayalı yani hesapçı bağlılıkta çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması temel gerekliliktir, sosyal ilişkiler görece daha az görülmektedir ve çalışanın kuruma sunduğu katkıların dengelenmesi için teşvik alması gerekmektedir (Bussing, 2002).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanın örgütten zarar göreceği durumlarda ortaya çıkmaktadır ve bireysel davranışın sınırlandırıldığı durumlarda, örgüte negatif bir yönelişi ifade etmektedir (Varoğlu, 1993). Bunun yanı sıra yabancılaştırıcı bağlılıkta birey, psikolojik açıdan örgüte bağlılık duymamasına rağmen çalışan olarak kalmaya zorlanmaktadır (Gül, 2002).

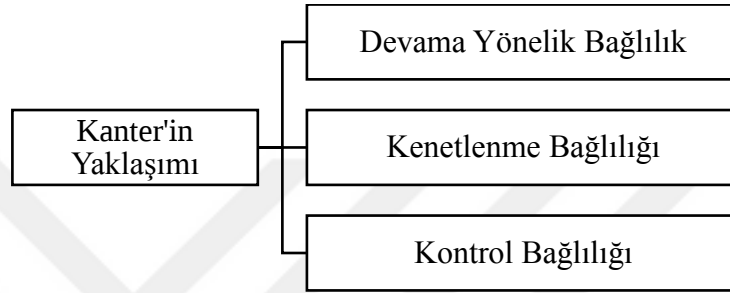
2.1.3.1.2. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin (1975) modelinden esinlendikleri yaklaşımlarında örgütsel bağlılığın üç boyutundan bahsetmektedirler. Bu boyutlar “ahlaki bağlılık”, “çıkarcı bağlılık” ve “yabancılaştırıcı bağlılık” söz konusudur.

Bu boyutlardan ilki olan ahlaki bağlılık, çalışanların örgütsel amaçlarını kabul ederek, onlarla özdeşleşmesidir. Yani çalışan, kendisini örgütle bir tutarak başarı veya başarısızlığı kendine mal etmektedir. İkinci olarak çıkarcı bağlılık ise çalışanların örgüt ile olan maddi veya manevi karşılıklı alışverişine bağlıdır bu bağlılık neticesinde çalışan performansı nispetinde maddi kazançlar elde edeceği düşünülür. Böylece örgütü amaçlarına ulaşmak adına bir araç olarak algılar. Üçüncü olarak yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın örgüte bir etkisinin olmadığı veya örgüt haricinde alternatif iş olanaklarının yokluğu durumu olarak ortaya çıkar. Bu nedenle çalışan, örgüte karşı yabancılaştırıcı bir duygu besleyerek bağlanır ve örgütün sunduğu maddi kazancın kendi performansı ile ilgili olmadığını düşünerek kendini bir çıkmazın içerisinde gibi hisseder (Penley ve Gould, 1988, s. 46-47).

2.1.3.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'e göre (1968) örgütsel bağlılık; çalışanların hevesli ve sadık şekilde örgüte bağlanmalarını ve enerjilerini örgütle bütünleştirmeleridir. Yaklaşımına göre örgütün de çalışandan beklentileri vardır ve bu beklentileri karşılayacak çalışanların örgütlerine karşı pozitif duygular beslemesi ayrıca kendilerini örgüte adanması gerekmektedir (1968, s. 500). Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı Şekil 5'te sunulmaya çalışılmıştır.



Şekil 5. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Kanter R.M., 1968.

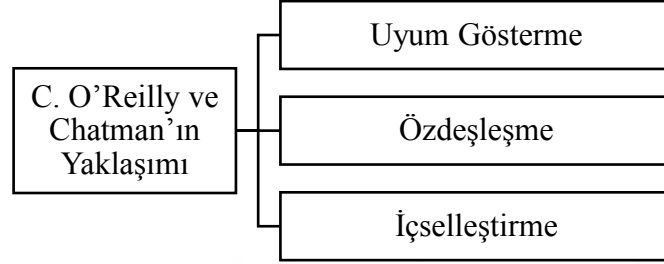
Devama yönelik bağlılık, çalışan örgütten ayrılma niyetini ve örgütte kalma niyetini hesap eder ayrılma maliyetinin daha yüksek olması sebebiyle mevcut işyerinde devam etme davranışı göstermektedir. Çalışan bir hesap yaparak iş yerinde kalmanın gitmekten daha az maliyetli veya karlı olduğunu düşünür ve bu şekilde örgüte bağlanır (İlsev, 1997, s. 9).

Kenetlenme bağlılığı, çalışanların çalışma yaşamındaki deneyimlerinden simge, sembol veya tören gibi araçlarla yapmış olduğu sosyal ilişkilerdeki fedakârlıklarını düşünür ve böylece kuruma karşı bağlılık gösterir (Varoğlu, 1993, s. 7).

Kontrol bağlılığında ise örgütler çalışanlarından lider ve yöneticilerin direktif ve normlara uymasını bekler. Böylece çalışanlar örgüte karşı olumlu normatif davranışlar sergilerler. Bu bağlılık sayesinde çalışan örgütün norm, amaç ve değerlerinin kendisi için önemli bir rehber olduğunu düşünür ve böylece ortaya çıkar (İnce ve Gül, 2005, s. 31).

2.1.3.1.4. C. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlılık göstermesi şeklinde ifade edilen bu yaklaşım “uyum gösterme”, “özdeşleme” ve “içselleştirme” şeklinde üç boyutta gerçekleşmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493). İlgili yaklaşım ise Şekil 6'da sunulmaya çalışılmıştır.



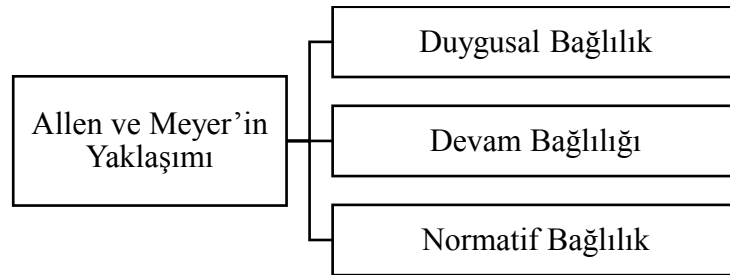
Şekil 6. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: O'Reilly, C. A., & Chatman, J., 1986.

İlk boyut olan uyum gösterme, örgüte uyum göstermek ve belirli dış ödüllere kavuşmak için belirli tutum ve davranışların sergilenmesidir. Çalışan örgütsel ödüllere ulaşmak için zorunlu olarak örgütün normlarına uygun davranmaktadır. Yani birey yaptığı işleri istediği için değil zorunlu olduğu için yapmaktadır (Bakan, 2018). İkinci boyut olan özdeşleşme, çalışanlar tarafından örgütsel değerlerin içselleştirilmesi ve benimsenmesi anlamına gelmektedir. Bu aşamada bağlılık kendini daha derin bir şekilde göstermektedir. Çalışan, kurumunun bir parçası olmaktan gurur duymakta, tutum ve davranışlarını istendik yönde değiştirmekte, örgüt üyeleri ile yakın ilişkiler kurmakta, kurum içerisinde iyi ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürme isteği sergilemekte ve örgütün bir parçası olarak kalmayı istemektedir (Yılmaz, 2022). Son aşamada yer alan içselleştirme ise bireyin kendi tutum ve davranışlarını kurumun değerlerine adapte etmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012). Diğer bir ifade ile içselleştirme bağlılığı, örgüt içinde ortak bir davranışa dâhil olma ile sağlanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986), çalışanların kendi değerleri ile örgütün değerlerinin örtüşmesi ile meydana gelmektedir (Görgülü, 2022, s. 76).

2.1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık farklı bilim insanları tarafından geliştirilen birçok modelle karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı modellerin kendi mantıksal çerçeveleri içerisinde çalışan davranışlarını başarılı şekilde incelediği görülmüştür. Fakat çalışmalara bakıldığında çok boyutlu modellerin kişilerin örgütlerine olan bağlılıklarını açıklamada daha kullanışlı olduğu ifade edilmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık içerisinde farklı bağlılık tiplerine göre bağlanan çalışanlar çıkmaktadır. Bu bağlamda tek bir boyutlu örgütsel bağlılık ölçümünün hatalı sonuçlar verebileceği belirtilmektedir (Ertan, 2008, s. 22). Tutumsal bağlılıkla ilgili olarak en çok ilgi gören, konunun tanımlanması ve sınıflandırılmasında en yaygın kullanılan yaklaşımlardan biri Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer, 1984 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak iki boyutlu olarak incelemişler ve 1990 yılına gelindiğinde bunların yanına normatif bağlılığı da ekleyerek örgütsel bağlılığı üç boyutlu bir model olarak tanımlamışlardır (Gözen, 2007). Üç boyutlu bu yaklaşımın temelinde örgütsel bağlılığın psikolojik bir durum olduğu inancı bulunmaktadır (Odabaşı, 2014). Dolayısıyla Allen ve Meyer tarafından; “duygusal”, “devam” ve “normatif” olarak adlandırılan üç boyuttan oluşan bir bağlılık yaklaşımı geliştirilmiştir (Allen ve Meyer, 1990). Tutumsal bağlılık yaklaşımı ile ilgili en mühim çalışmalardan olan ve bağlılığı çok yönlü değerlendiren Allen ve Meyer'in yaklaşımı oldukça ilgi görmüştür (İnce ve Gül, 2005, s. 38) ilgili yaklaşım Şekil 7’de sunulmaya çalışılmıştır.



Şekil 7. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Allen N.J. ve Meyer J.P., 1990.

Allen ve Meyer (1991) üç boyut şeklinde ele almış oldukları “Örgütsel Bağlılık” kavramını daha önce bilim adamlarının kavrama ilişkin tanımlamalarından yola çıkarak oluşturmuşlardır. Bu amacı ifade etmek için oluşturmuş oldukları tablo ise, Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Bağlılığa İlişkin Tanımlar

	YAZAR	TANIM
Duygusal Yönelime İlişkin Tanımlar	Kanter 1968	“Bireyin duygusallık ve duygu birikiminin gruba bağlanması.”
	Sheldon 1971	“Kişinin kimliğini kuruluşa bağlayan veya ekleyen kuruluşa yönelik bir tutum veya yönelim.”
	Hall, Schneider ve Nygren, 1970	“Örgütün ve bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleştiği veya uyumlu hale geldiği süreç.”
	Buchanan, 1974	“Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin amaç ve değerlerle ilgili rolüne ve yalnızca araçsal değeri dışında yalnızca kendisi için örgüte partizan, duygusal bir bağlılık.”
	Mowday, Porter ve Steers, 1982	“Bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve buna dahil olmasının göreceli gücü”
Maliyet Düşüncesine Dayalı Tanımlar	Kanter 1968	“Örgüte olan katılımın devamına ilişkin kâr veya ayrılmasına ilişkin ortaya çıkacak maliyet”
	Becker 1960	“Bağlılık, bir kişi yan bahis yaparak, konu dışı ilgi alanlarını tutarlı bir faaliyet alanıyla ilişkilendirdiğinde ortaya çıkar.”
	Hrebiniak ve Alutto, 1972	“Bireysel organizasyonel işlemlerin ve yan bahislerin veya yatırımların zaman içindeki değişimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgu.”
Zorunluluk veya Ahlaki Sorumluluk Düşüncesine Dayalı Tanımlar	Wiener ve Gechman, 1977	“Bağlılık davranışları, bağlılığın nesnesiyle ilgili resmi veya normatif beklentileri aşan, toplumsal olarak kabul edilen davranışlardır.”
	Wiener, 1982	“Örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı.”
	Marsh ve Mannari, 1977	“Kendini işine adanmış çalışan, şirketin kendisine yıllar içinde ne kadar statü iyileştirmesi veya tatmin sağladığına bakmaksızın, şirkette kalmanın ahlaki olarak doğru olduğunu düşünür.”

Kaynak: Meyer J.P. ve Allen N.J., 1991.

2.1.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımındaki ilk boyut olan duygusal bağlılık, örgütlerin çalışanlarında en çok arzulanan bağlılık şeklidir ve çalışanın, örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsemesi sonucunda kurum ile duygusal olarak özdeşleşmesi, kendi isteği ile örgütte kalması olarak açıklanmaktadır (Bakırcı, 2016). Dolayısıyla, duygusal bağlılık çalışan ile kurum arasında kuvvetli bir bağın oluşumuna katkı sağlayan en önemli bağlılık türü olarak görülmektedir (Demirel, 2022) ve duygusal bağlılığın temelini çalışanın kurum ile özdeşleşmesi ve katılım sağlaması oluşturmaktadır (Yılmaz, 2022, s. 42). Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlayan ve çalışanın örgüt üyesi olmaktan mutlu olmasını sağlayan, çalışanın örgüt ile ilgili değerleri arasındaki uzlaşmayla meydana gelir (Wiener, 1982, s. 423-424).

Örgüt amaç, hedef, norm ve planlarını özümseme onlarla özdeşleşme örgütün faaliyetlerini yürütürken destekleme ve örgüt ile benliğini özdeşleştirme hislerine ulaşıldığında duygusal bağlılık oluşur. Duygusal bağlılık oluşumunun ise temel sebebi örgüt ve yöneticilerine inanma, sevmeye saygı gösterme, örgütsel değerleri paylaşma olarak gösterilebilir (Eren, 2017, s. 556). Çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılığı, onunla bütünleşmesi anlamındadır. Duygusal bağlılık örgütsel bağlılık anlamında en çok tanınan yaklaşımdır (Suliman ve Iles, 2000).

Yapılan kavramsal tanımlardan da anlaşılacağı üzere duygusal bağlılık örgütsel bağlılık türlerinin en güçlüsü ve istenilenidir. Örgütün amaçlarını desteklemesi, örgütü benimsemesi ve desteklemesi yöneticiler tarafından da oluşturulmak istenen en güçlü davranış biçimleridir (Eren, 2017, s. 557).

2.1.3.1.5.2. Devam (Rasyonel) Bağlılığı

İkinci boyut olan devam bağlılığı ise aynı zamanda rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmakta ve çalıştığı süre boyunca harcadığı zaman ve çabalar ile ilgili kazanımlarını örgütten ayrılma durumunda kaybedeceği düşüncesiyle örgütte çalışmaya devam etmesi durumu olarak açıklanmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007). Bu bağlılıkta, çalışanlar bir anlamda ayrılma durumlarında maliyetlerini hesap ederek çalıştıkları örgütlerde kalmaya mecbur olduklarını düşünmektedirler. Çünkü

çalışanın örgütten ayrılma ile birlikte katlanılacak maliyetlerin farkındalığı bulunmaktadır (Yılmaz, 2022). Allen ve Meyer'e (1990) göre; eğitim, çalışanın sahip olduğu yetenekler, kreş desteği, emeklilik primi, sağlık desteği, yer değiştirme ve alternatifler gibi bazı sebepler devam bağlılığını etkilemektedir. Devam bağlılığı daha çok ihtiyaca ilişkin bir bağlılık durumu olarak ifade edilmektedir.

Çalışanlar örgüt amaç ve hedeflerine katkı sağlamaları sonucunda örgütten kazanç, statü, içsel tatmin, dostluklar gibi maddi manevi imkânlarla sahip olurlar. İşten ayrılmaları halinde ise kazanımların kaybedileceği düşüncesi ile örgüte bağlılıklarının devam etmesine devam bağlılığı ismi verilir (Eren, 2017, s. 556). Devam bağlılığının iki ana belirleyicisi vardır ve bu belirleyiciler “Yatırımlar” ve “Alternatiflerdir” (Meyer ve Allen, 1997).

- a. **Yatırımlar;** iş gören kendisine sunulan istihdam olanağı karşılığında, örgütün kendinden beklediği görevi yerine getirmek için çaba sarf etmesi, bazı bilgi ve becerileri öğrenmesi kendine çeşitli yatırımları yapması durumudur.
- b. **Alternatifler;** Devam bağlılığının ikinci unsuru olarak işgörenin çalıştığı örgüt dışındaki elde edebileceği alternatif iş bulma imkânlarını ifade etmektedir.

2.1.3.1.5.3. Normatif (Davranışsal/Tutumsal) Bağlılık

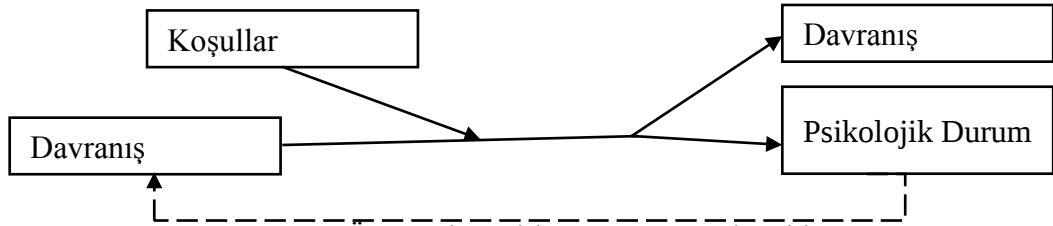
Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımında üçüncü boyut olan normatif bağlılıkta ise çalışanlar örgüte karşı sorumluluk ve yükümlülüklerinin olduğunu düşünürler. Bu düşünceden hareketle kendini örgütte kalmaya mecbur hisseder ve örgütte çalışmaya devam eder böylece normatif bağlılık gerçekleşmiş olur (Gül, 2002). Dolayısıyla normatif bağlılık, çalışmaya devam etme mecburiyeti hissini yansıtmaktadır ve normatif bağlılığı olan çalışanlar görev duygusu ile işlerine bağlıdırlar (Meyer ve Allen, 1991). Bu davranışın ise yapılabilecek doğru bir eylem olduğu fikri oluşur (Uslu, 2018), örgüt içerisinde hangi statüyü elde ettiklerine ya da ne kadar süre çalıştıklarını düşünmeden ahlaki boyutta doğru olarak algıladıklarından çalıştıkları yerde kalmaya devam ederler (Messner, 2013).

Obeng ve Ugboro (2003)'ya göre çalışanların normatif bağlılıkta hissettikleri temel konu zorunluluktur. Normatif bağlılığa göre, çalışanların örgüte karşı bağlılık duymasının altında yatan temel sebep sorumluluk ve yükümlülükten dolayı bağlılığının doğru ve ahlaki olduğuna inanmasıdır. Yani güçlü bir normatif bağlılığa sahip kişiler örgüt üyeliğini devam ettirmeyi doğru ve ahlaki bir davranış olarak kabul ederler (Allen ve Meyer, 1991). Birey için örgütte kalmak bir görev düşünülmesi ve bağlılığın doğru bir his olması düşüncesi ile duygusal bağlılıktan ayrılmaktadır. Ayrıca örgütten ayrılma sonucunda oluşacak maddi kayıpların hesaba katılmaması sebebi ile de devam bağlılığından farklıdır (Wasti, 2000, s. 201-202). Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne karşı bağlılığını bir yükümlülük olarak görmesi ve algılaması ile bağlılığının doğru ve ahlaki olduğu düşüncesi sonucunda gelişir (Wasti, 2009, s. 18).

2.1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısı ile inceleyen çalışmalara bakıldığında çalışanların örgütten ayrılıp ayrılmama niyetlerine odaklandıkları görülmektedir. Örneğin çalışanların işlerinden ayrılma durumlarında katlandıkları birtakım mahrumiyetler söz konusu olabilir fakat çalışanların alternatif iş imkanları olmasına rağmen mevcut işyerinde istekli bir şekilde çalışması durumu davranışsal bağlılık olarak ifade edilmiştir (Deconinck ve Bachmann, 1994, s. 94). Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık kişinin örgüte katılması ile başlayarak, adaptasyon süreci ile devam eden ve tecrübeleriyle şekil alan davranışlarını göstermek gayesi ile geliştirdiği bağlılık şeklinde ifade edilmektedir (Demirel, 2022, s. 119).

Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre birey bir davranışta bulunduğu anda, bu davranışını sürekli olarak devam ettirme eğiliminde olmaktadır. Meyer ve Allen (1991) bunu etkileyen şartların sonucunda ortaya çıkan davranışın ve psikolojik durumun; gelecekte tekrar ortaya çıkma olasılığını etkileyeceğini belirterek açıklamıştır. Davranışsal bağlılığa ilişkin yaklaşım Şekil 8'de sunulmaya çalışılmıştır.



Şekil 8. Örgütsel Bağlılığa Davranışsal Yaklaşım

Kaynak: Meyer J.P. ve Allen N.J., 1991.

Sosyal psikologların tutumsal bağlılığa karşıt olarak davranışsal bağlılık kavramını kullandığı ifade edilmektedir. Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışa yansımaları olarak veya normatif beklentilerin dışındaki davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle geçmiş davranışları sebebiyle örgüte bağlı kalma durumu ile ilgilidir ve örgüt haricinde çalışanın kendi davranışlarına karşı oluşur. İşgören belli davranışlarını sürdürür ve kendi oluşturduğu davranışlarına bağlılık gösterdikten sonra ona uyumlu veya onu haklı kılan tutumlar geliştirir. Böylece bu tutumların tekrarlanma olasılığını artırır (Gül, 2002, s. 47-48). Bu bağlamda davranışsal bağlılık konusunda iki önemli bilim adamının ortaya koymuş olduğu iki önemli yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar; Becker ve Salancik yaklaşımlarıdır.

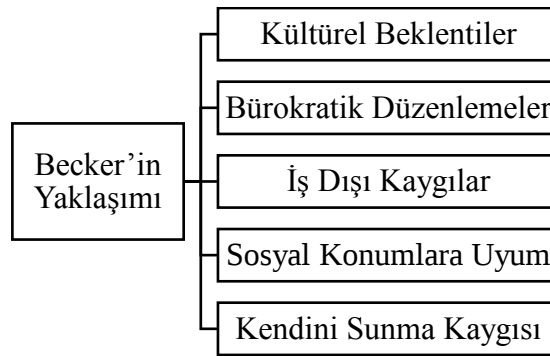
2.1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Kişinin örgütsel bağlılık davranışlarının açıklanmasına yönelik olarak ortaya çıkmış bir diğer yaklaşım Becker'in "Yan Bahis Yaklaşımı" dır. Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, 1960 yılında ortaya atılmış olan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılık yaklaşımları arasında irrasyonel görüş olarak da nitelendirilmektedir ve yaklaşıma göre çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarına yönelik kararları bu kararlar ile doğrudan ilişkisi olmayan "yan bahisler" adı verilen bazı etkenler ile ilişkilendirilmektedir. Yani örgütsel bağlılık davranışları, yan bahisler sonucunda meydana gelmektedir (Sıgır, 2007, s. 263).

Yan bahis yaklaşımına göre bağlılık davranışı gösteren çalışanlar bazı taahhütler sebebi ile bağlılık davranışlarını devam ettirirler. Bu taahhütlerin tam olarak yerine getirilmesi için, yan bahislerin yapıldığı değer sisteminin analizinin gerekli olduğu ifade edilmiştir (Becker, 1960).

Becker 1960 yılında yapmış olduğu çalışmada bunların birkaç geniş kategoriye ayrıldığını ifade etmiştir. Bunlar; kültürel beklentiler, kendini sunma kaygıları, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, sosyal konumlara bireysel uyum sağlama ve iş dışı kaygılardır (Powell and Meyer, 2004, s.158). Örgüt çalışanları yan bahislere bilerek ya da bilmeyerek girmiş olabilirler ancak burada önemli olan, yan bahisleri kaybetmesi durumunda ortaya çıkacak maliyet çalışan adına telafi edilemeyecek düzeydedir. Bundan dolayı çalışan bu yan bahsi kaybetmeye katlanamayacak ve davranışlarını tutarlı bir biçimde devam etmeye ihtiyaç duyarak örgütünde kalmaya devam edecektir yani davranışsal bağlılığını güçlendirecektir (Bakan, 2018).

Becker'in yan bahis yaklaşımı örgütsel bağlılığa yeni bir boyut kazandırmıştır. Örgüt üyelerinin örgütte bulunduğu zaman içerisinde harcamış olduğu zaman, hak ettiği ücret, emek ve gelmiş olduğu pozisyon gibi kazanımları örgütle ilişkisini kestiğinde heba edeceği düşüncesiyle ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde örgüt üyesi örgütüne duygusal bağlılık beslemez, sadece örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceği değerleri göze alamayarak örgütüne bağlılık gösterir veya bağlıymış gibi görünmeyi sürdürür (Gökmen, 1996, s. 1-2).



Şekil 9. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Becker, H. S., 1960.

Çalışanlar bazen faaliyetlerini sınırlayan kültürel (toplumsal) beklentilere yönelik yan bahisleri fark eder. Kültürel beklentiler, onları ihlal edenler için cezalara sebep olur. İnsanlar, çalışanın işini çok sık değiştirmemesi gerektiğini ve değiştiren kişinin kararsız ve güvenilmez olduğunu düşünür. Çalışan bir işe girdikten iki ay

sonra, daha iyi bir iş teklifi ile karşılaştığında, güvenilirlik konusundaki itibarını kaybedeceği düşüncesi ile bu teklifi kabul etmez. Bu durum işini değiştirmemesi gerektiğine dair bir yan bahsi ifade eder ve teklifi geri çevirir. Yeni işi kabul etmesi durumunda düzensiz ve istikrarsız olduğu gerekçesi ile itibarını kaybederek cezalandırılacağını düşünür (Becker, 1960, s. 36). Kültürel beklentiler, toplum tarafından önceden oluşturulmuş, bireyin sonradan uyum sağladığı kültürel kurallar olarak açıklanmaktadır (Yılmaz, 2022). Bunlar çalışanın örgütsel bağlılık davranışları üzerinde bazı sınırlamalar getirilebilecek veya bunları yönlendirebilecektir. Çünkü her toplumda, çalışanların üyesi oldukları örgütlerde gösterdikleri davranışların toplum tarafından önceden oluşturulmuş toplumsal beklentilere yani sosyal ahlakına, toplum kültürüne ve vicdani düşüncesine uygunluğu aranmalıdır. Ayrıca herkes tarafından kabul görmeyen davranışların sürdürülemeyeceği düşünülmektedir (Demirel, 2022). Dolayısıyla birey, toplumsal baskıdan kaçınmak veya ait olduğu toplumun beklentilerini karşılamak amacıyla bir yan bahis olarak toplumsal beklentilerden etkilenecektir. Türkiye’den örnek verilecek olursa, hızlı iş döngüsüne sahip kişilere olumlu bir bakış açısının olmaması toplumsal beklentilere bir örnektir. Bu duruma düşmemek için kişi çalıştığı iş yerini değiştirmemeye yönlenebilecektir (Görgülü, 2022).

Çalışanların taahhütleri üzerinde etkili olan bir diğer yan bahis ise bürokratik düzenlemelerdir. Çalışanlar bürokratik düzenlemeler vasıtası ile kendisi için yan bahisler yapıldığını fark eder. Örneğin, mevcut işinden ayrılmak isteyen bir adam, çalıştığı kurumun emeklilik fonunu yöneten kurallar nedeniyle, o fonda sahip olduğu önemli miktarda parayı kaybetmek istemediğinden dolayı işinden ayrılmak istemeyecektir. Yeni bir işe geçme kararı, emeklilik fonundaki haklarını kaybedeceği kuralını hatırlatan mali bir yan bahsi içerir (Becker, 1960, s. 36). Bürokratik düzenlemeler, kanuni ya da bürokratik düzenlemeleri ifade etmektedir ve bunlar çalışanın uzun süre kurumda çalışmasını sağlamaya yönelik uygulanan kural ve politikalar olarak ortaya çıkmaktadır. Kişinin çalıştıkça emeklilik priminin artması, çalışılan sürenin terfi için önemli bir önkoşul olması gibi örnekler bürokratik düzenlemeler arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2022).

İş dışı kaygılar, örneğin bir çalışanın, kuruluştan ayrıldığında başka bir coğrafi bölgede iş aramasını gerektirdiği durumlarda karşılaşılan bir durumdur.

Mevcut işinin bozulması kuruluşun kendisi dışında yapılan yan bahisi ifade eder ki bu da mevcut işyeri ile ilgili değildir (Powell ve Meyer, 2004, s.158).

Davranışı sınırlayan yan bahislerden bir tanesi de, sosyal konumlara bireysel uyum süreci yoluyla da ortaya çıkar. Bir kişi, bir sosyal konumun gerekliliklerine uyma sürecinde faaliyet kalıplarını o denli değiştirir ki, erişebileceği diğer konumlara kendini bir daha diğer kalıplara uygun hale getiremez. Bu davranış, çalışanın pozisyonunu performans kolaylığının bulunduğu yerde kalmaya bağlar. Örneğin bir çalışan arzuladığı bir pozisyona çıkmak için alt kademedeki çalışmaya başladıktan sonra arzulanan pozisyona geçme fırsatı geldiğinde hareket etmeyi arzulamadıklarını fark eder. Çünkü içinde bulunduğu pozisyonun davranışları benimsemiş ve kendilerine daha kolay hale gelmiştir. Böylece gerekli radikal değişiklikler düşünemiyorlardır (Becker, 1960, s. 37). Sosyal roller ise bireyin çalıştığı örgütün atmosferine uyum sağlamış olmasından ve bu ortamda gizlenmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Böyle bir durumda kişi, örgüt içerisinde bulunduğu role öylesine adapte olmuştur ki başka bir role uyum sağlaması imkânsız hale gelmiştir. Bu nedenle sosyal rol bireyin parçası olduğu örgütten kazandığı saygı, itibar, statü, ün ve sosyal imajı kaybetme korkusunun sebep olduğu bir bağlılık etkeni olarak da ifade edilmektedir (Aksoy ve Yılmaz, 2016).

Kendini sunma kaygısı ise bir kişinin belirli bir şekilde davranmayı gerektiren tutarlı bir kamu imajı sunmaya çalıştığı ortamlarda ortaya çıkar (Powell ve Meyer, 2004, s. 158).

2.1.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgüt kuramları konusunda çalışmalar yapan Amerikalı bilim insanı Gerald R. Salancik, bağlılığın bireyin eylemlerine bakılarak gözlemlenebileceğini ifade etmiş ve eylemlerin üç özelliğinin bulunması gerektiği üzerinde durmuştur. Bunlar, davranışın görünürlüğü, geri alınamazlığı ve iradesi olarak ifade edilmiştir. Eylemlerin bu üç özelliği göz önünde bulundurularak bir bireyin eylemlerine ve eylemleri sonucunda bağlılığı gözlemlenebilir (Salancik, 1977, s. 62). Salancik (1977), davranışsal bağlılık üzerine yaptığı ilk çalışmasında, örgütsel bağlılığı bireyin özgürce seçtiği eylemlere olan bağlılığı, eylemleri gerçekleştirirken algılanan

yükümlülüğünden ve eylemlere devam etmenin veya devam etmemenin algılanan maliyetlerinden ortaya çıktığını savunmuştur. Salancik, bireyin bir eylemin özgür bir seçimden kaynaklandığına ilişkin algısını anlatmak için “irade” terimini kullanmıştır. Yazar, irade yüksek olduğunda bireyin bu eylemden kişisel olarak daha fazla sorumlu hissedebileceğini öne sürerek aynı zamanda eyleme devam etmenin algılanan maliyetlerinin, geçmişteki eylemlerin gelecekte tekrarlanmasına yol açtığını teorileştirmiştir (Mercurio, 2015, s. 394). Örneğin, bağlılığın davranışsal merceği altında, eğer bir çalışan bir amirine sadakatle hareket etmeyi özgürce seçerse, o zaman o kişi sadakatle hareket etmeye devam etmek için artan bir zorunluluk hissedecektir. Ayrıca, sadakatle hareket etmemenin maliyeti yüksekse, sadakatle hareket etmeye devam etme zorunluluğu daha da artacaktır; böylece süpervizöre karşı psikolojik bir bağlılık durumu yaratır. Salancik, örgütsel bağlılığı; bireyin tutumlarını ve davranışlarını devam ettirme eğilimi, bunlara bağlanması olarak kabul etmekte, örgütsel bağlılığın temelinde çalışanın davranışlarında tutarlı olmayı istemesi olduğunu öne sürmekte ve örgütsel bağlılığa yaklaşımını bireyin tutum ve davranışları arasındaki uyuma dayandırmaktadır (Aybar, 2018). Kişinin mensubu olduğu örgütte bu uyum sağladığında, Salancik’e göre örgütsel bağlılık buna paralel olarak artacaktır (İnce ve Gül, 2005). Bu uyumun sağlanamadığı durumda ise çalışan baskı, stres ve gerilime girecektir (Gül, 2002). Örneğin sayılar üzerinde çalışmayı sevmeyen bir çalışanın muhasebe bölümünde görev alması, sahip olduğu tutum ile sergilenen davranış arasında uyumsuzluk doğuracağı için örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir (Görgülü, 2022).

Salancik (1977) bağlılığı, “*yaptığımız şeyi sevmemizi ve yapmaya devam etmemizi sağlayan şeydir*” olarak ifade etmiştir. Salancik’te Becker gibi örgütsel bağlılığın temelde kişinin davranışlarında tutarlı olduğunu ifade eder fakat davranışların temelindeki esas sebebin kişisel tutum ve inançları olduğunu düşünmektedir. Kişi zamanla örgüte karşı oluşan algısını tutumlara dönüştürür böylece bu tutumlara uygun eylemler belirler. Birey bu eylemlerinde istikrarlı davranma ihtiyacı hisseder zira tutarsızlık gösterdiği durumda kendinde gerginlik hissi ve stres yaratacağını ve bununla baş etmesi gerektiğini düşünür (Samadov, 2006, s. 88-90).

Çalışanın faaliyetlerini ve eylemlerini kuvvetlendirecek inançla örgütüne bağlanmasına örgütsel bağlılık denir. Örgütsel bağlılık davranışı çalışanın kendi davranışlarına bağlanması neticesinde oluşur. Kastedilen bağlılık, çalışanın belli bir davranışla bütünleşmesi şeklindedir ve üç farklı özellik gösterir. Birincisi davranışın görünürlük özelliği, ikincisi değişmezlik özelliği ve üçüncüsü ise isteğe bağlı oluş özelliğidir (Salancik, 1977, akt. Cengiz, 2001, s. 40).

2.1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel davranış alanında çeşitli çalışmaları bulunan Amerikalı bilim insanı Marrow'un, 1983 yılında kaleme aldığı bir çalışmada, çoklu bağlılık yaklaşımının üzerine düşünmeyi ve araştırmayı teşvik ettiği görülmüştür. Marrow'un çalışmada çoklu bağlılık yaklaşımı üzerine şu soruları sorduğu gözlenmiştir; "Çoklu bağlılık yaklaşımlarında yer alan taahhütlerin bileşenleri nelerdir? Kaç tane ve hangi bağlılık biçimleri yer almalıdır? Çoklu bağlılık yaklaşımının sınırları nelerdir? Farklı taahhütler anlamlı bir şekilde bağlılığa nasıl entegre edilmelidir?" (Cohen, 2003, s. 77).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, herhangi bir kişinin deneyimlediği bağlılığın bir diğerinin deneyimlediğinden önemli ölçüde farklı olabileceğini savunur. Bir kişinin "örgütsel bağlılığı", düşük ücret olmasına rağmen yüksek kaliteli imkanlardan kaynaklanırken başka bir kişinin bağlılığı, örgütün çalışanlarına karşı insani değerleri daha çok savunduğu inancına bağlı olabilir. Her iki çalışanın da örgütsel bağlılığı eşit olabilir, ancak iki bağlılığın altında yatan temel sebep tamamen farklıdır (Ghosh ve Swamy, 2014, s. 10).

Çoklu bağlılık yaklaşımında kişilerin çalıştıkları kurumlarına, mesleklerine, üstlerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına değişik düzeylerde bağlılık gösterecekleri ifade edilir. Bu bağlamda çoklu bağlılık kaynaklarının belirlenmesi adına kurumla alakalı farklı grupların belirlenmesi gerekmektedir. Gruplardan kastedilen ise; en genel mana da karşılaşılan kamuoyu yani müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve çalışanlar olarak ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005).

2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

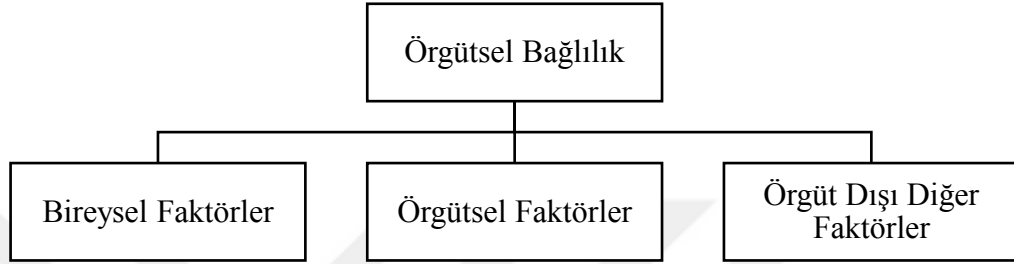
Literatürde yer alan örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin birçok bilim adamı tarafından çeşitli şekillerde ele alındığı ve farklı sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmektedir (Yılmaz, 2022, s. 26). Buna göre öncelikle örgütsel bağlılığa yaklaşım bakımından değerlendirilecek olursa, örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bakış açısına sahip olmaları nedeniyle örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak tutumlara ve bireyin üyesi olduğu örgütü değerlendirmesine odaklanmaktadır (Demirel, 2022, s. 119). Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörler duygular, örgütten ayrılma ile birlikte katlanılacak maliyetler ve bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanmasıdır (Meyer ve Allen, 1991). O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel ödüller ve bireysel faktörler önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır. Kanter (1968), çalışan oryantasyonu, üniforma ve rozet, kuruluş kutlamaları, yeni üyelerin herkese duyurulması gibi etkenler ile bireysel faktörlere vurgu yapmaktadır. Etzioni ile Penley ve Gould'a göre ise en başta gelen faktörler Uyum Teorisi'nden hareketle örgütsel faktörler olarak belirtilmektedir.

Allen ve Meyer'e göre artan küresel rekabet, teknolojik gelişmeler ve iş modeli yapılarının değişimi iş dünyasının değişmekte olduğunu göstermektedir fakat bu durum örgütsel bağlılığı etkilese de örgütsel bağlılığın modasının geçtiği anlamına gelmemektedir. İşletmelerde kullanılan dış kaynak kullanımı gibi uygulamalar, bazı işletmelerin yok olduğu ve iş gücünün, dolayısıyla bağlılığın yok olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine işletmelerin içinde bulunduğu yapıda işlevsiz kabul edilen yapıların çıktığını, çekirdek yapıdaki işletmelerde ise daha bilgi gerektiren ve güven odaklı yapılara ihtiyaç duyulduğunu ve böylece örgütsel bağlılığın önem kazandığını belirtmiştir (Allen ve Meyer, 1997, s. 5). Becker'e göre toplumun beklentileri ve bürokratik düzenlemeler örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörler arasında nitelendirilmektedir (Aksoy ve Yılmaz, 2016). Salancik ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak bireyin tutum ve davranışları arasındaki uyumu vurgulamaktadır (Aybar, 2018, s. 114).

Şenturan (2014) örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörün bulunduğunu söyleyerek bunları, cinsiyet, yaş, tecrübe, medeni durum, işe yabancılaşma, rol

karmaşası, mükâfatlandırma, terfi imkânları, maaş, diğer çalışanlar, liderlik fiilleri, diğer işletmelerde çalışma olanakları ve çalışanlara gösterilen ilgi vb. olarak ifade etmektedir.

Ayrıca literatürde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin genel olarak bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı diğer faktörler olarak gruplandırıldığı görülmektedir (Taş, 2012).



Şekil 10. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Literatüre bağlı kalınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri yukarıda şekilde gösterildiği gibi bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak üç alt başlıkta sınıflandırılarak açıklanmasının konunun anlaşılabilmesi adına daha verimli olacağı düşünülmüştür.

2.1.4.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen ilk grubu oluşturan bireysel faktörler bireyin doğuştan getirdiği özellikler ile sosyalleşmesi neticesinde kazandığı sosyo-kültürel özellikleri içine almaktadır ve bireylerin birbirlerinden farklı bireysel özelliklerin, farklı örgütsel bağlılık düzeyleri oluşmasına neden olduğu ifade edilmektedir. Bireysel özellikler arasında öne çıkanlar olarak cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durumu belirtmek mümkündür. Bunlardan ilki olan cinsiyetin, örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ve ispat edilemediği ifade edilmiştir (Yılmaz, 2022). Ancak toplumsal faktörlere, çalışılan alanın baskın yapısına ve örgütteki cinsiyet tutumuna bağlı olarak cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediğini söylemek mümkündür (Konya, Matić, & Pavlović, 2016). Yaşın ise artması ile birlikte örgütsel bağlılığın arttığı bilinmektedir. Çünkü yaşın artması ile birlikte yeni bir iş koluna yönelmek için alınması gereken eğitim imkânları ve iş imkânları

azalmakta, bu da çalışanı örgütüne bağlanmaya itmektedir (Çöl ve Gül, 2005). Eğitim düzeyi ile ise örgütsel bağlılık arasında negatif yani ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Sığı, 2007). Yani eğitim düzeyinin artması ile birlikte kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Bunun temel nedeni, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin daha fazla iş olanaklarına sahip olmalarından dolayı kendilerini tek bir örgütte kalmak zorunda hissetmemeleridir. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar ise iş imkânının onlar için sınırlı olmasından dolayı mevcut kurumlarına yüksek bağlılık sergilemektedirler. Son olarak medeni duruma göre ise evli çalışanların bekâr çalışanlara göre kurumlarına daha fazla bağlılık gösterdikleri tespit edilmektedir. Bunun temel nedeni; çalışanları aileleri için algıladıkları sorumlulukları ve ekonomik güvenlik kaygılarından dolayı istikrarlı bir işe duydukları ihtiyaçtır (Choong vd., 2012). Birincil kişisel faktör, bir çalışanın ilk gün işe getirdiği potansiyel bağlanma miktarıdır, başka bir deyişle, çalışanın kuruluşa istikrarlı bir bağlanma geliştirme eğilimidir (Northcraft ve Neale, 1990, s. 325).

2.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler ise; “yönetim tarzı, karar alma süreçlerine çalışan katılımı, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, alt kademedekilerin beceri düzeyleri, işe odaklanma, görev kimliği, ve örgütsel ödüller” şeklinde ifade edilmiştir (Glisson ve Durick, 1988, s.67; akt. Gündoğan, 2009, s. 27).

Maslach ve Leiter’e (1997) göre ise örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler “iş yükü, kontrol, aidiyet, ödüller, değerler ve adalet” belirtilmiştir. Benzer bir görüş ise Yılmaz (2022) tarafından; örgütün yönetim tarzı, örgütteki ücret politikası, örgütsel adalet ve örgüt kültürü gibi kavramları içine almaktadır.

Atilla ve Yıldız (2019) ücretlendirme politikasının örgütsel bağlılığa etkisini şu şekilde ifade etmişlerdir; eğer elde edilen maddi kazanç ve terfi uygulamaları adil şekilde planlanırsa çalışanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artacak aksi durumda ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri azalacaktır. Çünkü düşük ücret düzeyleri çalışanları daha iyi maddi olanaklar aramaya yönlendirmekte, kendisini işe bağımlı hissetmemesine sebep olmakta ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşmesine neden olmaktadır.

Örgüt ortamı ve örgüt kültürü, örgüt içerisindeki örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu anlamda örgüt kültürünü ve kurum ortamını geliştirecek uygulamalar geliştirilebilir (Gündoğan 2009).

Karahan'a (2008) göre örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise kurumda çalışanların statü farklılıklarıdır.

2.1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler ise alternatif iş imkânları, profesyonellik (uzmanlaşma) ve sosyoekonomik öğeler olarak belirtilmektedir (Varol, 2010). Öncelikle alternatif iş imkânının bulunmaması çalışanı örgütsel bağlılık sergilemeye yönlendirmektedir. Profesyonelleşmiş yani uzmanlaşmış olan çalışan, kendini mesleği ile özdeşleştirerek görevine yüksek bağlılık duyacaktır. Bu da örgütsel bağlılığı arttıran bir etken olacaktır. Ancak çalışandan profesyonelliğine ters bir görevi yerine getirmesi istenirse bu istek örgütsel bağlılığı azaltan bir etken olacaktır (Yılmaz, 2022). Son olarak sosyoekonomik öğeler ise ülkedeki iş hayatı ve ekonomik duruma ilişkin özellikleri içine almaktadır. İşsizlik oranlarının artışı, ülkenin ekonomik durumlarındaki dalgalanmalar, sosyoekonomik durumun sürekli değişkenlik göstermesi çalışanların örgütlerinde istikrarlı olarak kalmalarını teşvik etmektedir. Buna karşın, ülkede yeni iş bulma olanaklarının artması çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır (Aybar, 2018, s. 101). Örgüt dışı faktörler ise alternatif iş imkânları, profesyonellik (uzmanlaşma) ve sosyoekonomik öğeler olarak belirtilmektedir (Varol, 2010). Öncelikle alternatif iş imkânının bulunmaması çalışanı örgütsel bağlılık sergilemeye yönlendirmektedir. Profesyonelleşmiş yani uzmanlaşmış olan çalışan, kendini mesleği ile özdeşleştirerek görevine yüksek bağlılık duyacaktır. Bu da örgütsel bağlılığı arttıran bir etken olacaktır. Ancak çalışandan profesyonelliğine ters bir görevi yerine getirmesi istenirse bu istek örgütsel bağlılığı azaltan bir etken olacaktır (Yılmaz, 2022).

2.1.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılığın hem işveren hem de çalışan açısından iki yüzü olabilir. Örgütsel açıdan bakıldığında, bağlılığı yüksek bir çalışanın örgüt açısından

avantajları olabileceği gibi bazı dezavantajlarının da olabileceği ifade edilebilir. Çalışan bağlılığı, çalışanın işyerinde kalma oranını artırır ve bu da işletme maliyetlerini düşürebilir, ayrıca bağlı çalışan işletme varlıklarını korur ve işletme hedefleri doğrultusunda çalışır. Fakat işletme içerisinde bir çalışanın örgüte "kör" bağlılığının, işletmenin yenilik yapma ve değişime uyum sağlama yeteneğini kaybetmesi anlamına gelebileceğini ve çalışanların statükoyu kabul etmesine yol açabileceği düşünülebilir. Çalışan açısından örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınacak olursa; örgütsel bağlılığın çalışana avantaj ve dezavantajlarından bahsedilebilir. Çalışan örgütsel bağlılığı sayesinde önemli ve zorlu işleri yapabilir, yeni insanlarla tanışabilir, kendini geliştirebilir fakat ailesine, hobilerine vb. başka alanlara zaman ve enerjisini ayıramayabilir (Allen ve Meyer, 1997, s. 3).

Örgütsel bağlılığın düşük veya yüksek olması sonucunda bireysel ve örgütsel bakımdan olumlu ve olumsuz çeşitli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın bireysel sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılığın yüksek olması halinde insan kaynaklarının daha verimli kullanımı, çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması, aşırı sahiplenme, yeterlilik, güvenlik, bağlılık ve vazife duygusuna sahip olma, bireysel yaratıcılık, özgünlük, yaratıcılık ve yenilikçilik, kişilerin mesleki gelişiminin artması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanlarda moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte olan sadakati artmakta ve makro düzeyde toplum çıkarlarına pozitif etkiler yapmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009). İlgili yazında, örgütsel başarının yalnız çalışanların becerilerini nasıl en yüksek seviyede gerçekleştirdikleri değil aynı zamanda örgüte ne düzeyde bağlı oldukları ile de değerlendirildiği görülmüştür (Öztürk ve Çuhadar, 2021, s.463).

Örgütsel bağlılığın her bir bağlılık biçimi (duygusal, devam ve normatif) çalışan psikolojisinden kaynaklanan farklılar sebebi ile farklı sonuçlar doğurmaktadır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanların daha istekli çalışması ve işe katkısının yüksek olacağı ve işten ayrılma niyetinin azalması beklenmektedir. Örgütsel bağlılığının olumsuz yönlerinden birisi ise devam bağlılığı şeklindedir. Çalışanın bir zamanlar başarılı olduğu ve fakat son terfilerinde başarısız olduğu durumlarda çalışanın başka bir işyerinde aynı maaş ve sosyal yardımları alamayacağı düşüncesi ile aynı işyerinde devam etmesi niyetini doğurabilir. Çalışan bu niyet ve amaç doğrultusunda örgütte kalmaya kararlıdır, fakat bu bağlılığın sonucu işletme

adına olumlu değildir. Örgüte karşı olan normatif bağlılık ise görev ve sorumluluk duyguları sebebi ile iş performansı, işe devam ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkileyecektir. Fakat güçlü normatif bağlılık bazen çalışanın görevini yerine getirmesine engel olmasa da, sorumluluk duygusu onun performansına etki edebilir (Allen ve Meyer, 1997).

Örgütsel bağlılığın düşük olması halinde ise yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, değişime karşı direnç, yardımlaşmanın azlığı ve dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin bastırılması, toplumsal ve ailevi gerginlik, işyeri dışında çalışanların birlikte olmaması gibi sonuçlarla karşılaşlabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Örgütsel sonuçlar incelendiğinde ise; örgütsel bağlılığın yüksek olması halinde düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılmasının ve işgücü devir hızının azalması, sınırlı ayrılma isteği, güvenli ve istikrarlı işgücü, sınırlı iş devri, örgütsel amaçların karşılanabilmesi, örgütsel moralin yükselmesi, üst düzey rekabet, artan çalışan kıdemi gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, kuruma pozitif değer sağlayan bir faktör ve kurumun başarısını etkileyen bir unsur olarak düşünülmektedir (Doğan ve Demiral, 2009). Örgüt, iş gücü devir hızında bir yavaşlama ile oluşabilecek çeşitli maliyetleri düşürmek ve böylece örgütün sürdürülebilirliğine katkı sunmak ister, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise daha istekli çalışarak üst düzey fedakârlık göstereceğinden örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sunmuş olacaktır (Turunç ve Arık, 2016, s. 111). Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma ve devamsızlık arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki bulunmuştur (Sığı, 2007).

Örgütsel bağlılığın düşük olması halinde ise çalışanlar daha az görev almak isterler ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını kısıtlarlar, yapılan iş kalitesi düşer, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, yüksek iş devri, devamsızlık, örgüte sadakatsizlik, örgütte kalmaya isteksizlik gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, örgütsel etkinliğin azalması, insan kaynaklarının verimsiz kullanımı, yüksek gayret gösteren işgörene haset duyma, örgüt faydası adına yasadışı işler yapma, rol modeline zarar verme,

sınırlı rol üstü davranış ve zarara yol açıcı dedikodu gibi sonuçlarla da karşılaşmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını, daha önce örgütsel bağlılığın göstergeleri başlığı altında belirttiğimiz ölçütler üzerinden özetlemek de mümkündür. Literatürde örgütsel bağlılığın göstergeleri örgütün gaye ve değerlerini özümseme (kabul ve inanma), özdeşleşme (hedef ve değerlerin içselleştirilmesi), aidiyet duygusunun gelişimi, örgüt içerisinde özveri gösterme (fedakârlıkta bulunabilme) ve süreklilik sağlanması için istekli olma olarak belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005; Eğriboyun, 2014; Görgülü, 2022). Buna göre, örgütsel bağlılığın yüksek olması halinde çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini benimseyecekler, görevlerini yerine getirirken daha dikkatli ve titiz davranacaklardır. Kendilerini, içinde bulunduğu örgütün değerli, anlamlı ve önemli bir parçası olarak algılayacaklar ve bu, örgüte karşı pozitif duygular beslemelerini sağlayacaktır. Böylece görevlerini yüksek sorumluluk bilinciyle ve azimle yani özveriyle yerine getireceklerdir. Bunların tamamı, örgütün ve kendilerinin örgüt içindeki pozisyonun sürekli olması isteğini ortaya çıkararak örgütün daha verimli olması ile sonuçlanacaktır. Örgütsel hedeflere varmak adına örgütsel bağlılık en önemli unsurlar arasında gösterilebilir (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılığın meslek grubu, örgüt açısından sonuçları daha çok değerlendirilse de bağlılığın çalışanları refahı ve iş yerindeki davranışları üzerine etkilerinin de olabileceği ifade edilmiştir. Özellikle güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanların normatif ve devam bağlılığına sahip olan çalışanlara göre beklenen şekilde çalışan iyilik hallerinin yüksek olması düşünülmektedir. Çünkü güçlü duygusal bağlılığın kişisel yararlarının olduğu ifade edilmektedir. Çalışmak kişiyi iyi hissettiriyorsa psikolojik ve fiziksel stres ile negatif korelasyon içerisinde. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık stres ile ilgili örgütsel davranışları (iş stresi, tükenmişlik, duyarsızlaşma vb.) negatif etkileyebilmekteyken, devam bağlılığı için aynı şekilde anlamlı olmadığı ifade edilmiştir (Allen ve Meyer, 1997, s. 37).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Örgütsel Sessizlik

Bu bölümde örgütsel sessizlik kavramı ve bu kavramın tarihsel süreçteki gelişimine ilişkin açıklamalara değinilmiş, ardından örgütsel sessizliğin dayandırıldığı teoriler ve örgütsel sessizliğe ilişkin tutumlar ifade edilmeye çalışılmıştır. Son olarak çalışma ortamında örgütsel sessizliğin nedenleri, boyutları ve sonuçları hakkında bilim insanlarının yapmış olduğu akademik/bilimsel çalışmalara yer verilerek bölüm sonlandırılmıştır.

3.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Yönetim biliminin ilgili yazınları incelendiğinde, işgören sessizliği kavramının ilk kez Albert O. Hirschman'ın 1970 yılında kaleme aldığı “Exit, Voice and Loyalty” başlıklı çalışmasında tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Yazar çalışmasında sessizliği, bağlılığı yansıtan bir davranış olarak ifade etmiştir. Burada işgören iyi muamele görmeyen fakat şikâyetlerini de belirtmeyen, bu durumdan dolayı da sessiz ama razı olmuş çalışanlar olarak ele alınmıştır. Bu durum ise pasif bağlılık olarak ifade edilmiştir (Hirschman, 1970).

Kavramı meydana getiren diğer kelime olan “Ses” kelimesinin iki anlamı vardır. Bunlardan ilki İngilizcede “Voice” olarak ifade edilen kişinin kendi sesidir, ikinci anlamı ise “Sound” olarak İngilizcede kullanılan ve “bir başkası tarafından kişiye gönderilen ses” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmaya konu olan ses ise, “Voice” olarak adlandırılan sestir ve kişinin kendi sesidir. Sessizlik ise kelime anlamı olarak tam zıttı şeklinde tanımlarda ifade edilir. Ses ve sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramların olumlamaları kültürle göre değişebileceğinden ses ve sessizlik kavramlarının dil bilim bağlamında değil, araştırma alanlarına göre felsefelerine inilerek değerlendirilmesi gerektiği açıkça görülmektedir. Psikoloji, İletişim ve Etik Bilim alanlarında sessizliğin aslında çok farklı anlamlandırıldığı görülmektedir (Şehitoğlu, 2010, s.10-11).

Örgütsel sessizlik kavramına ilişkin açıklamalara geçmeden önce, sessizlik kavramının bilimsel çalışmalarda geçmişten bugüne ne şekilde kaleme alındığından bahsetmenin faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda 1970'lerin başlarından günümüze kadar devam eden sessizliğe odaklanan, dikkate değer muhtelif kavramlar ortaya çıkmıştır. Chad T. Brinsfield tarafından kaleme alınan “Employee Silence: Investigation of Dimensionality Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation” isimli çalışmada, hem ses hem de sessizlik ile ilgili kavramlar Tablo halinde sunulmuştur. Tablo 7’de teze konu olan yönetim bilimi içindeki sessizlik kavramları seçilerek sunulmaya çalışılmıştır (Brinsfield, 2009).

Tablo 7. Sessizlik Çalışmasında Öne Çıkan Kavramlar

TERMİNOLOJİ	TANIMLAR VE AÇIKLAMALAR
Çoğulcu cahillik	“Toplulukta bir kuralı aslında çoğunluğun reddetmesi fakat yine aynı çoğunluğun normu onayladığını düşünerek, genel kaniya ve norma uyarak hayatını sürdürmesidir” (Allport, 1924).
Seyirci Etkisi	“Bireyin olaya müdahale etme olasılığının diğer insanlarında aynı olduğu algısı ile azalması ve tanıklık etmesi” (Latane ve Darley, 1968).
Sadakat ve İhmal	“Hirschman (1970), sadık çalışanların sessizce kalabildiklerini ve acı çektiklerini ifade etmektedir.; farklı bir yanıt olarak ise sadakat yerine ihmal olarak adlandırdığı memnuniyetsizlikle beraber çalışanın pasif ayrılma gerçekleştirebileceğini söyler”
Grup Düşüncesi	“Çatışmayı en aza indirmeye ve fikir birliğine varmaya çalışan grup üyeleri tarafından sergilenen bir düşünce biçimidir. Eleştirel bir şekilde analiz etmeden, değerlendirmeden ve test etmeden fikir birliğine varırlar” (Janis, 1972).
Mum Etkisi	“Bireylerin olumsuzları iletme konusundaki genel isteksizliği ile ilgilidir. Rahatsızlık hissetmesi nedeniyle kötü haber vermekten kaçınması” (Conlee ve Tesser, 1973).
Sessizlik Sarmalı	“Grup içindekilerin çoğunlukla aynı görüşte olduğu durumlarda karşıt görüştekilerin düşüncelerini ifade etmeye çekinmesi durumudur. Bu durumda herkes aynı fikirde olmasa bile öyleymiş gibi bir ortam doğar ve oluşan suskunluk sarmalı herkesi sarar” (Noella-Neumann, 1974).
Abilene Paradoksu	“Kişinin, algıladığı grubun istek ve arzularına uymak istemesi ve bu yönde anlaşmayı bildirdiği ama aslında istemediği bir durumdur.” (Harvey, 1974).

Örgüt Yararına Sessizlik	“İş birliği ve fedakarlık etme düşüncesi ile , çalışılan kuruma veya çalışanlara yararlı olmak maksadıyla, iş ile alakalı bilgi, düşünce ve görüşlerin gizlenmesidir” (Van Dyne vd., 2003).
Sağır Kulak Sendromu	“İş görenlerin hoşnutsuzluklarını doğrudan açık bir şekilde söylemeye cesaret vermeyen ortamlarda gelişir ve örgüte dair bir kural olarak meydana gelir” (Peirce vd., 1998).
Sosyal Dışlama	“Dışlanma veya göz ardı edilme eylemi, genellikle "sessiz muamele" olarak adlandırılır” (Williams, 2007).
İşten Ayrılma	“Konuşmanın boşuna olduğu inancı, bu nedenle çalışanın daha fazla ayrılma durumuna geçmesi ve geri çekilme” (Pinder ve Harlos, 2001).
Örgütsel Sessizlik	“Birçok kuruluşta, çalışanlar tarafından potansiyel sorunlar veya konularla ilgili bilgilerin yaygın biçimde saklanmasına neden olan güçlü güçler olduğunu iddia ediyoruz’ der ve bu kolektif düzeydeki fenomeni "örgütsel sessizlik" olarak adlandırır” (Morrison ve Milliken, 2000).
Çalışan Sessizliği	“Herhangi bir gerçek ifade biçiminin saklı tutulması bireyin davranışsal, bilişsel ve/veya kendi organizasyonunun duygusal değerlendirmeleri olarak algılanan kişilere durum değişikliği veya düzeltmeyi gerçekleştirebilir” (Pinder ve Harlos, 2001).

Kaynak: Brinsfield, Chad T., 2009.

Şehitoğlu (2010) yapmış olduğu çalışmasında, ses ve sessizlik ile ilgili çalışmaları kronolojik olarak “üç dalga” şeklinde ifade etmiştir. İlk dalganın 1970 yılından 1980’li yılların ortalarına değin sürdüğünü; ikinci dalganın ise 1980 ortalarından 2000’li yıllara kadar devam ettiğini dile getiren yazar son olarak 2000’li yıllardan günümüze kadar süren “mevcut dalga” ile ses ve sessizlik ile ilgili dönemleri açıklanmaya çalışmıştır.

Sessizliğin karmaşık çok fonksiyonlu yapısı onun aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı olduğu durumlarda yol gösterici niteliktedir. Sessizliğin çeşitlerinde bir amaç söz konusu ise bunun örgüt amaçları doğrultusunda olduğu düşünülebilmektedir. Çalışanlar kurum bilgileri ile ilgili konuşmaktan proaktif biçimde çekine bilmektedirler. Böylece kasten ama pasif (itaat temelli) sessizlik ile bilinçli ve proaktif sessizlik ayırt edilmiş olur (Van Dyne vd., 2003, s. 1366).

1970 ve 1980’li yıllar sessizlik adına yapılan çalışmaların ilk dalgasını oluşturmuştur ve bu dönemde ilk kez Albert O. Hirschman’ın 1970’de yayımlanan “Exit, Voice and Loyalty” çalışmasında “Çalışan Sessizliği” kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Ses ve sessizlik ile ilgili çalışmalar ilk kez, “mum (susma) etkisi” ve “sessizlik sarmalı” çalışmaları sınıflandırılmaya çalışılmıştır (Brinsfield vd., 2009, s. 8). Mum etkisi; olumsuz bir haberi iletmedeki huzursuzluk hissi, kötü durumu aktaran kişi ile alan arasındaki ilişkinin kötüleşeceği kaygısı ve haberi duyan kişinin hislerini paylaşmaktan kaynaklanan mücrim duygu gibi etkenler neticesinde oluşmuştur (Rosen ve Tesser, 1970, s. 254). O dönemde sessizlik ile ilgili gündeme gelen diğer teori ise Elizabeth Noelle-Neumann’ın (1974) sessizlik sarmalı teorisidir, sessizliğin topluma uyum sağlayarak nasıl başladığını ve sürdüğünü açıklamaktadır.

İkinci dalga olarak ifade edilen 1980 ve 2000’li yıllarda ise ses ve sessizliğe ilişkin birçok yeni çalışmanın kaleme alındığı ilgili literatürde görülmektedir. Bu dönemde sessizliğe ilişkin ise iki önemli çalışma göze çarpmaktadır, bunlardan ilki sağır kulak sendromu diğeri ise sosyal dışlamadır. Sağır Kulak sendromu, çalışanların işyerlerindeki olumsuz durumlara karşı görmezden gelme şeklinde tepki vermeleri ve bu durumun kurum içerisinde bir kültür olarak devamını sürdürebilmektedir (Pierce ve diğerleri, 1998, s. 48). İkinci dalga içerisinde sessizlik ile ilgili bir diğer kavram sosyal veya ilişkisel dışlamadır. Sosyal dışlama; kişilerin bir başka kişiye karşı ihmalkârlık göstermesi veya kişileri görmezden gelerek bir dizi dışlama tepkilerini açığa vurma süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Williams 2007, s. 426).

Son olarak mevcut dalga olarak nitelendirilen ve 2000 yılı sonrasını kapsayan sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar ise konumuzun fenomen kısmını oluşturmaktadır. Özellikle “Journal of Management Studies’in” özel bir sayısının bu konuya ayrılması ve yönetim dergilerindeki yayınlanan önemli makaleler; sessizliği, sesliliğin yokluğu olarak değil bunun da ötesinde anlamlarıyla birlikte ele alınmasını sağlamıştır. Tüm bu gelişmeler ile birlikte aslında çeşitli deneysel araştırmaların yapılması konuya olan ilgiyi arttırmıştır (Brinsfield vd., 2009, s. 16). 2000 yılında Morrison ve Milliken’in kaleme aldığı çalışma örgütsel sessizlik kavramı ile doğrudan ilişkili ilk kavramsal çalışma olarak nitelendirilebilir. Mevcut dönem içerisinde örgütsel sessizlik ile ilgili ikinci önemli çalışma Pinder ve Harlos (2001)

tarafından yapılmıştır. Son olarak bu dönemde çalışanların üstleri ile iletişime geçmemelerini araştıran bir çalışma Van Dyne tarafından (2003) yılında gerçekleştirilmiştir.

İlgili yazında “Örgütsel Sessizlik” kavramını ilk ifade eden ve bugünkü bakış açısına kavuşturan yazarlar olarak kabul edilen Morrison ve Milliken (2000), “örgütsel sessizliği, çalışanların, örgütün potansiyel sorunlarıyla ilgili fikir ve endişelerini dile getirmeyip kendilerine sakladıkları kolektif bir olgu” olarak ifade etmişlerdir. Sessizlik genel anlamda kişisel bir tavır olarak değerlendirilse de, çalışmada sessizliğin kolektifliği vurgulanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.706-707). Örgütsel Sessizlik kavramını farklı bir bakış açısı ile değerlendiren diğer bir tanım ise örgüt içindeki algılanan adaletsizliğe karşı çalışanların sessiz kalıp kalmama kararları olarak ifade edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334).

Çalışan edimleri aktif veya pasif olma durumlarına göre bireysel anlamda irdelendiğinde, sessizliği ve sesi belirleyen üç temel etmen (rıza gösterme, kendini koruma, diğerlerini koruma) olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece üç sessizlik türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar; Kabullenici, Korumacı ve Prososyal sessizlik kavramlarıyla ifade edilebilmektedir (Van Dyne vd., 2003, s. 1362).

3.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramına Yönelik Teoriler

Örgüt içerisinde bireylerin düşüncelerini ifade etmemelerine, doğru bildiklerine inandıklarını söylememelerine, kısacası sessiz kalmalarına birçok neden gösterilebilir. İşgörenin birtakım sebeplerden dolayı sessiz kalma kararları kuramcılar tarafından bazı temellere dayandırılmış ve konu ile ilgili çeşitli teoriler ile açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. Çalışanların sessizliği neden tercih ettiklerini açıklamaya çalışan teoriler alt başlıklar şeklinde incelenecektir.

3.1.2.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessizlik teorilerinden en önemlileri Noelle Neumann’ın (1974) yılında yapmış olduğu sessizlik sarmalı teorisidir. Bireyler topluluğun hemfikir olduğu konularda diğerlerinden farklı düşündüklerinde toplumun onları izole edeceği düşüncesi ile kendi fikir ve düşüncelerini saklarlar. Bu sosyal izolasyon korkusu ve

toplumca kabul görme iç güdüsüyle diğerleri ile aynı fikirde olmasa da sessiz kalmayı tercih ederler (Noelle Neuman, 1974, s. 44). İşgörenler dışlanma düşüncesi ile etraflarındaki hâkim görüşü gözlemlerler ve çoğunluk tarafından kabul gören görüşü anlamaya çalışırlar. Aynı görüşte olmasalar da çoğunluğa katılırlar. İşgörenler dışlanma korkusunun yanı sıra kendi fikirlerinin önemsenmeyip kendilerine inanılmayacağı düşüncesi ile sessiz kalmayı tercih ederler (Çakıcı, 2007, s. 153). Bireyler kendi görüşlerinin, örgütün genel fikirleri ile paralel olması durumunda etkili olabilecek düşüncelerini çekinmeden ifade etme tutumundadırlar. Tam tersi bir durumda ise çekingen davranarak sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394).

Neumann (1998) yılında yapmış olduğu bir çalışmada sessizlik sarmalının 5 varsayımdan meydana geldiğini ilk dört tanesi ve bunları birbirlerine bağlayan son varsayımı şu şekilde ifade etmiştir; Toplumun uzlaşamayan bireyi dışlama tehdidi, bireylerin dışlanma korkusu, bireylerin tecrit edilme korkusu ile devamlı hakim görüşü araması, konuşma ve susma açısından kamuoyundaki davranışları ve son olarak tüm bunları birbirine bağlayan kamuoyunun oluşumu, korunması ve değişimine dair düşünceler (Neumann, 1998, s. 274). Örgütün gelişimi için gerekli fikir, düşünce, tartışma ve bilgi alışverişinin önüne geçen, engelleyen sessizlik sarmalının örgüt içerinden kurtarılarak, fikir ve düşüncelerin özgürce ifade edilebildiği bir örgüt ortamı oluşturulmalıdır (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s. 54).

3.1.2.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi

Sessizliğin gelişimine etki eden teorilerin içerisinde karşımıza çıkan bir diğer sessizlik teorisi “Fayda- Maliyet Analizi” teorisidir. Fayda maliyet analizi her ne kadar iktisat biliminde kullanılsa da psikoloji ve davranış bilimleri alanlarında da karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların fikir ve düşüncelerini sunma aşamasında konuşma ya da susma durumunun kendisine ne şekilde yansıtacağını düşünüp fayda maliyet analizi yapmasıdır (Gephart vd., 2009, s. 167). Bireyler sessiz kalma durumlarını fayda-maliyet analizine dayandırır. Böylece çalışanlar, konuşarak sağladıkları faydayla, ihtimal dâhilindeki sonuçları karşılaştırır ve konuşma halinde maliyetlerin daha çok olacağını düşünürlerse, sessizliği tercih eder (Premeaux, 2001, s. 11). Çalışanların sessiz kalma ve konuşmama kararları sonrası belli kâr zarar

hesabı yaptıkları ve bu hesapta dikkate aldıkları çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler; enerji ve zaman kaybı, itibarının zedelenmesi, rütbe kaybı ve işine son verilmesi gibi mukabelelerle karşılaşma vb.'dir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1540).

3.1.2.3. Planlı Davranış Teorisi

Sessizliği açıklamaya yönelik olarak ortaya atılan önemli teorilerden bir tanesi de Ajzen ve Fishbein (1970) tarafından ortaya atılan planlı davranış teorisidir (Dönmez, 2016, s. 40). Teori ortaya çıkmadan önce Ajzen ve Fishbein "Düşünölmüş Eylem Teorisini" (Theory of Reasoned Action) ortaya koymuşlardır ve planlı davranış teorisine ilham kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir. Düşünölmüş eylem teorisi; bireyin bir davranışı yapıp yapmayacağını ortaya koyan bir niyeti olduğunu ve bunun inanışları veya hareketleri ile uyumlu olması durumu şeklinde tanımlanmıştır (Bayram, 2010, s. 12).

Planlı davranış teorisine göre insanda bir davranışın ortaya çıkabilmesi için öncelikle "Davranışa Yönelik Amacın" oluşması gerektiği düşüncesi hâkimdir. Davranışa yönelik amacı ise; "Davranışın sonucuna yönelik inançlar", "Bireyin normatif beklentilerine dair inançlar" ve "Davranışı daha basit bir şekilde engelleyen unsurlara dair inançlar" gibi faktörler etkilemektedir. Bu faktörler de kişinin inançları etkisi altında oluşmaktadır (Conner ve Armitage, 1998, s. 1448; Erten, 2002, s. 45; Ajzen, 1991).

Güdöler, davranışsal niyetin ve ardından gelen davranışın ayrılmaz bir parçasıdır (Ajzen ve Fishbein, 1980). Dolayısı ile sessizlik güdülerinin doğrudan incelenmesi, çalışanların söyleyecek anlamlı bir şeyleri olduğu halde sessiz kaldığı durumların daha iyi anlaşılmasını sağlayabilmektedir (Briensfield, 2013, 687). İşgörenin sessiz kalmasının altında birçok sebep ve güdü yatabilir. Çalışanın bu şekilde belli hesaplara girerek almış olduğu sessizlik kararı diğer çalışanları da etkileyerek kasıtsız bir örgötsel sessizlik iklimine sebep olabilir (Bayram, 2010, s. 12).

3.1.2.4. Bilişsel Çelişki (Uyumsuzluk) Teorisi

Leon Festinger tarafından (1957) “A Theory of Cognitive Dissonance” adlı eserinde ifade edilen “Bilişsel Çelişki”, kişilerin bir eylemi gerçekleştirirken kendi içlerinde yaşadıkları çelişkileri anlatmaktadır. Kişi yaptığı davranış ile değerleri arasında kaldığı zaman istemeyerek o fiili gerçekleştiriyorsa ses çıkarak huzursuzluk çıkarmaktansa sessiz kalarak değerlerine ters düşen davranışı yapmaya devam eder. Bir diğer varsayış olarak herkes duygu, düşünce ve davranışı arasında bir denge arar ve bu denge olmadığında meydana gelen çelişki kişiyi rahatsız eder. Bilişsel bu çelişki, kişinin düşünme, araştırma ve değişmesinin temelinde yatan süre gelen temel güdüdür. Çelişkinin giderilmesi bilişsel uyum sağlar ve kişi o konudaki rahatsızlığını gidererek, huzura kavuşur.” (Festinger 1957, akt. Dürüst, 2017, s. 6). Bu teori sosyolojiden, psikolojiye hatta iletişime kadar birçok alanda çalışılmıştır. Çalışmamıza konu olan bilişsel çelişki teorisi de örgütsel sessizliğin gelişimine yön veren bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hatalı bulduğu işlere sessiz kalma mecburiyetinde olan kişi kendi inanışları ile çelişir ve bu durum sürekli bir iç sıkıntı yaşatır. Bireyin inançları ve davranışları arasında çelişki yaşaması, bilişsel uyumsuzluk oluşturur ve örgütsel sessizlik bilişsel uyumsuzluğu arttırabilir. Bu durumun devam etmesi kişinin önüne geçmemesi durumunda stres ve endişe durumunu arttır (Çakıcı, 2010, s. 35).

3.1.2.5. Beklenti Teorisi

İlk defa Vroom (1964) tarafından kaleme alınan ve güdülenme kuramlarından biri olan beklenti teorisi, işgörenlerin bireysel beklentileri ile ilgilidir. Bireyler bu teoriye göre gerçekleştirecekleri davranışları, beklentileri doğrultusunda çeşitli kalıplar arasından kendilerine uygun olarak seçer (Aşan ve Aydın, 2006, s. 108).

Bu teori ümit, bekleyiş isimleri ile de ifade edilebilmektedir. Bekleyiş teorisi bir süreç kuramıdır ve davranışın ortaya çıkışından bitimine kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri ifade eder. Bu teori daha çok önceden iş ve görev ile ilgili ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Beklenti teorisinde kilit görev yapan üç kavramdan bahsetmek mümkündür “Başarı-Ödül”, “İstek veya İhtiyaç Şiddeti” son olarak “Çaba, Başarı, Beklenti İlişkisi” dir. Bireyin beklentileri ve

umdukları çalışma ortamına nasıl katkı sağlayacağını belirler (Eren, 2017, s. 534-542).

Örgüt içindeki iş görenlerin beklentileri ve davranışları arasında bir ilişki olduğu beklenti teorisinin temelini oluşturmaktadır. Beklenti ve davranış ilişkisi kişinin sessiz kalıp kalmama kararını da etkileyebilecek bir durum olarak gözükmektedir. Dolayısı ile yönetim bilimciler “Beklenti teorisini” çalışan sessizliğini etkileyen bir sebep olarak görmüş ve sessizlikle ilgili çeşitli çalışmalarda kaleme almışlardır. İşgörenlerin daha önce ödüllendirilen davranışlar karşısında daha istekli olması ve bunun karşılığında söylenmesi gerekeni söyleyerek istenileni kendisinden esirgememesi durumudur. Bu durum örgüt açısından istenen ve beklenen bir durumdur.

3.1.2.6. Kendini Duruma (Ortama) Uyarlama

İlk defa Snyder'in (1974) kaleme aldığı kendini duruma (Ortama) uyarlama teorisi ile orta çıkmıştır. Çalışanlar, çalışma arkadaşlarını gözlemler ve bu davranışlara göre kendi davranışlarını şekillendirir (Kumral, 2017, s. 24). İnsanlar yanlış bile olsa çoğu kez baskın fikre sahip kalabalıklar ile özdeş fikirde olmaya çaba sarf ederler. Diğerlerinden farklı olmak iki nedene bağlanmaktadır; İlki, kendinden farklı şekilde bir fikirde buluşmuş çoğunluğun genellikle doğru olduğu düşüncesini kabullenir. Bir diğeri ise, azınlık durumunda insanlar tarafından reddedilebileceklerini ve alay edileceğini düşünürler. Öyle ki doğru olduğunu bildikleri konuda dahi bireyler azınlık kalmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003, s. 66).

Kendini duruma uyarlama konusunda başarılı olan kişiler, etkili bir lider olma konusunda daha başarılı olabilmektedirler. Çünkü sosyal algıları ve durum karşısındaki esneklikleri onlara en uygun liderlik tutumu seçmeleri konusunda avantaj sağlayabilmektedir (Syed, 2006, s. 10). Kendini uyarlama konusunda güçlük çeken kişiler gerçek duygularını, düşüncelerini, yargılarını ve tavırlarını gizlerken, bu becerisi yüksek olan kişiler izlenimini diğerlerine göstermek adına hali hazırda koşullara uyum göstererek davranışlarını değiştirebilirler (Ebik, 2017, s. 10). Kendini uyarlama becerisi yüksek olan kişiler iyi görünmek adına, davranışlarını bilerek

değiştiren ve ortamdaki ipuçlarını kullanan kişilerdir. Bu becerisi düşük olan kişiler ise tavır, duygu, düşünce ve yargılarını daha çok yansıtma eğilimindedirler ve çok daha açık bir şekilde konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1541).

3.1.3. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tutumlar

Sessizliğin gelişimini etkileyen bazı terminolojik kavramlar Brinsfield, Chad T. (2009) tarafından yapılmış olduğu çalışmada ele alınmıştır. Bilimsel çalışmalarda örgütsel sessizlik temelini oluşturan tutumlar olarak da ifade edilen bu çalışmalar yukarıda Tablo 7’de gösterilmiştir. Brinsfield’in yapılmış olduğu bu çalışmada sese dair terminolojilere de yer verilmiştir fakat bu araştırma kapsamında konunun çerçevesinden ayrılmamak adına yalnızca sessizlik ile ilgili terminolojik kavramların açıklanmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

3.1.3.1. Çoğulcu Cahillik

Floyd Allport (1924) ve Schanck (1932) tarafından literatüre kazandırılan çoğulcu cehalet (pluralistic ignorance) kişinin başkalarının davranışlarını bireysel olarak reddetmesine rağmen çoğunluğun bu fikri onayladığı düşüncesi ile sessiz kalmasını ifade eder (Şen, 2021, s. 213). Bir diğer ifadeyle kişinin fikirlerinin toplumdaki çoğunluğun fikrinden farklı olduğunu düşündüğü yanlış kanaat yüzünden sessiz kalmasıdır ve bu durum literatürde çoğulcu cehalet olarak çalışılmaktadır (Ceylan vd., 2016, s. 52).

Çoğulcu cahillik Lampert, Khan ve Apple’ e (2003) göre kişinin kendi özel grubuna inanarak olayları kabul etmesi veya başka grupların düşüncelerini yargılaması olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, üye arzu edilen bir kişi olarak görülmek isteyerek, grup içi kurallara uyma eğiliminde iken dış gruplar ile çatışma davranışı içerisinde (Lampert vd., 2003, s. 129).

3.1.3.2. Seyirci Etkisi

Çalışan sessizliği araştırmalarında çok fazla ilgi görmemiş olsa da organizasyondaki ortak bir sessizliği ifade ettiği için alan yazında seyirci etkisinin muhakkak ifade edilmeyi hak ettiği düşünülmektedir (Brinsfield Chat T., 2009, s.31).

Çevredeki acil bir durum esnasında olaya tanıklık eden fakat eylemsiz kalan bireyler “izleyici” olarak isimlendirilir. Seyirci etkisi, kişilerin bir olayı yalnızca izlemesinin diğerlerini de etkileyerek müdahale etmeden seyretmelerine sebep olmasıdır. Çalışanların organizasyonlarda psikolojik taciz, şiddet, saldırganlık gibi negatif durumlar ortaya çıkarken orada gerçekleşen olayları izlemesidir (Özdevecioğlu vd., 2013, s. 28).

Kişiler, gruptaki diğer kişilerle ortak almış olduğu karar veya davranışlarda sorumluluğu diğerleri ile paylaşır. Bu karar veya davranış sonucunda karşılaşılan negatif durumu ise rahatça diğer üyelerin üzerine yükleyebilirler. Buna örnek olarak ise sokak gösterileri sırasında göstericilerin çevredeki işyerlerine zarar vermeleri ve bu durum esnasında izleyici kişi sayısı ile zor durumdaki kişiye yardım etme ihtimalinin negatif bir ilişki içinde olma durumudur. Bu durum sorumluluğun kişiler arasında yayılması ve diğerlerine yüklemesi ile ifade edilebilir (Üçok, 2020, s. 99).

3.1.3.3. Sadakat ve İhmal

Hirschman (1970), sadık çalışanların acı çekseler, yani yapmış oldukları eylemi istemeseler dahi sessiz kalabildiklerini ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle çalışanın sadakatsizliğini, ihmal olarak adlandırması sonucunda işten memnuniyetsiz ve pasif şekilde uzaklaşacağı ifade edilmiştir (Brinsfield Chat T., 2009, s. 31). Literatürde EVLN “Exit, Voice, Loyalty and Neglect” modeli olarak da ifade edilen bu tutum çalışanın çıkış ve konuşma tepkisinin, sadakatinden etkilendiğini bizlere göstermektedir. Çalışanın sadık olarak nitelendirilebilmesi için işten ayrılma tepkisinden, konuşma tepkisinin daha fazla olması beklenmektedir. Çalışanlar çıkış, konuşma, sadakat ve ihmal seçeneklerini fayda ve maliyet açısından değerlendirirler ve çıkış maliyetleri daha çok olduğu durumlarda konuşmayı yeğlerler (Henderson, 2012, s. 169).

3.1.3.4. Grup Düşüncesi

Grup üyelerinin fikir birliği oluşturmaya ve anlaşmazlığı ortadan kaldırmaya çalışırken eleştirel olmayan bir düşünce tarzının içine girdiklerini ifade eder. Sürekli olarak insanları birbirine bağlayan dayanışmanın "süper yapıştırıcısının"

organizasyonların zihinsel süreçlerinin tıkanmasına neden olduğu savunulur (Janis I., 2008, s. 237).

Temelde grup üyelerinden bir tanesinin, diğer grup üyeleriyle ahenk içinde hareket etme endişesiyle davranması ve farklı fikirde olanların ise fikirlerini söylemekten çekinmesi durumudur. Farklı fikirlerin ortaya atılarak sağlıklı tartışma ortamına engel olan bu tutum, küçük grupların doğru karar alma süreçlerinin temel sorunu haline gelmiştir (Hermann, 2001, s. 20).

3.1.3.5. Mum Etkisi

Sidney Rosen, Abraham Tesser'ın (1970) ortaya koyduğu kavram, ağırlıklı olarak örgütsel psikoloji alan yazınında karşımıza çıkmaktadır. Deneysel bir çalışma yapan Rosen ve Tesser, önceden konu hakkında bilgi verilmiş olan katılımcıdan, konuyu bilmeyen başka bir katılımcıya, bir tanesi iyi diğeri kötü olmak üzere iki tane haber için evi aramalarını istemiştir. Mesajı iletmesi istenen katılımcıların mesajı iletmeleri için uygun ortam sağlanmıştır. İyi haber iletmekle görevlendirilen katılımcıların haberi aktarma konusunda kötü haberi iletmekle görevlendirilen katılımcılara göre daha istekli oldukları gözlenmiştir. (Rossen ve Tesser, 1970 s. 255). Örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizliğe örnek olarak alan yazında karşımıza çıkan “The Mum Effect”, birçok bilim adamı tarafından sessizlik alanında çalışılmıştır. Olumsuz haberi aktarmanın bireysel huzursuzluklara ve sert reaksiyonlara sebep olacağı düşüncesiyle haberi iletmeyi ertelemesi olarak açıklanabilir (Van Dyne vd., 2003).

3.1.3.6. Sessizlik Sarmalı

Sessizliğin araştırmalarında çok önemli bir yere sahip olan bir diğer çalışma konusu da sessizlik sarmalıdır. Örgütsel sessizliğin gelişimi anlatılırken ele alınan bu kavram konu bütünlüğünün sağlanması adına kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

Sessizlik sarmalı kısaca kişinin algılarının baskın görüşten önemli ölçüde etkilenecek olaylar karşısında sesini çıkarıp çıkarmaması arasında kalma belirsizliği olarak ifade edilir. Noelle-Neumann (1975, 1985, 1991) tarafından geliştirilen “sessizlik sarmalı” teorisi, insanların gerçek görüşlerini diğerlerine ifade edip

etmemeye nasıl karar verdiklerini açıklamaktadır (Bowen and Blackmoon, 2003, s. 1395).

Literatürde organizasyon içerisinde bir sessizlik sarmalından bahsedebilmek için insanların bir izolasyon tehdidi algılaması ve bu izolasyondan korkması gerektiği görüşü hakimdir (Gonzenbach vd., 1999). Bireyler, görüşlerinin baskın olduğunu veya yükselişte olduğunu algıladıklarında görüş ve tutumlarını alenen ifade etme eğilimindedirler. Buna karşılık, insanlar görüşlerinin azınlıkta olduğunu düşündüğünde ise nispete daha temkinli ve sessiz olmaktadır (Scheufele ve Moy, 2000).

3.1.3.7. Abilene Paradoksu

Mutabık olmak örgütte her ne kadar önemli olsa da, çalışanların mutabık olma izlenimi içerisinde bulunması arzu edilmeyen neticelerin doğmasına sebebiyet verebilmektedir. 1974 senesinde Harvey tarafından geliştirilen “Abilene Paradoksu” çatışmanın gizli bir şekilde mutabık olunduğu hale gelmesi ile işlevsiz duruma gelmesi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir yaklaşımdır. Çalışanların örgüt içi süreçlerde farkında oldukları işlev bozukluklarını çatışma ortamından uzak durmak adına ifade etmekten çekinerek, yanıltıcı bir anlaşma izlenimi vermeleri sebebiyle aslında istenilmeyen sonuca nasıl gelindiğinin incelenmesidir (Yüksel, 2017, s. 675).

Abilene Paradoksu da örgütsel sessizlik ile ilişkilendirilen kavramlar arasında dikkat çekmektedir (Briensfield, 2009). Harvey (1974) tarafından ortaya atılan Abilene Paradoksunun konusu kısaca şöyledir. Harvey, aile üyelerinden birinin 53 mil uzaklıktaki Texas Abilene’ de bulunan duvar kafeteryasına et yemeği yeme teklifi üzerine ailesi ile yolculuğa başlar. Havalandırması olmayan Buick marka araç ile çok sıcak bir pazar öğleden sonrasında, sindirilmesi zor olan bir et yemeği yemek için çölde geçen 106 millik bir aile gezisidir. Eve dönüldüğünde yazar, bitkin aile üyelerinden aslında kimsenin normalde yolculuğa çıkmak istemediğini keşfetmiştir ve aile üyelerinin diğerlerini memnun etmek için bu geziye gitme fikrine sessiz kaldığını anlamıştır.

3.1.3.8. Örgüt Yararına Sessizlik

Kişinin örgüte veya örgüt içindeki diğer kişilere faydalı olmak adına bilgi, fikir ve görüşlerini iş birliği ve fedakârlık anlamında saklaması veya ifade etmekten kaçınmasıdır (Van Dyne vd., 2003, s. 1368). Çalışanlar örgüt içindeki dayanışmayı, birlik ve beraberliği sağlamak adına farklı görüşlerini açıklamayabilir, arkadaşının işteki yetersizliği konusunda konuşmaz ya da örgütü olumsuz etkileyebilecek mahrem bir bilgiyi örgütü korumak amacıyla dillendirmez (Çakıcı, 2010, s. 34). Örgüt içinde sessiz kalmaya neden olan klişeleşen karar verme prosedürleri, yönetim alanındaki yetersizlikler, ücret eşitsizliği ve yetersiz örgüt performansları gibi örgüt içi etkenler çalışanların sessiz kalmasına sebep olacak ve örgüt yararına herhangi bir konuyu dile getirmeye engel olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706).

3.1.3.9. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanların örgüt içerisinde şahit oldukları olumsuz durumlar karşısında sessiz kalma durumudur ve bu duruma iten neden ise örgütün genel yapısı ve örgüt içerisinde istenmeyen davranışların sergilenmesidir. Şahit olunan en önemli sessizlik olaylarının ise cinsel taciz olduğunu, çünkü cinsel tacizin sonuçlarının ağır olması sebebiyle çalışanların sessizliği tercih ettiği düşünülmektedir (Bildik, 2009; akt. Demir ve Cömert, 2019, s. 151). Diğer bir anlatımla, bir çalışanın örgüt içinde meydana gelen karışıklık ya da olumsuzlukla karşılaştığında bu durumu görmezden gelerek sessiz kalması durumudur. Bu davranış, devamlılık göstererek informal bir kural haline geldiğinde organizasyondaki diğer çalışanlar da benzer şekilde organizasyonda olup bitenler konusunda sessiz kalabilirler (Alioğulları, 2012, s. 21).

Pinder ve Harlos (2001) yapmış olduğu çalışmalarında, sağır kulak sendromunu örgütsel sessizliğe etki eden bir tutum olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel sessizliğe etki eden diğer faktörleri ise adaletsiz kültürler ve sessizlik iklimi olarak açıklamışlardır. Bu söylemi destekler nitelikteki bir diğer çalışma da Pierce vd. (1998) tarafından yapılan araştırmadır. Araştırmada sağır kulak sendromunu meydana getiren üç sebepten bahsedilmektedir. Bunlar; Yetersiz ve nitelsiz örgüt politikaları, yönetsel gerçekleştirmeler ve örgüt özellikleri (kırsal kesim işletmeleri, erkek yoğun işletmeler, aile işletmeleri vb.) olarak ifade edilmektedir.

3.1.3.10. Sosyal Dışlama (Sessiz Muamele)

Sessiz muamele veya sosyal dışlama olarak da alanyazında karşımıza çıkan kavram, kişinin tecrit edilmesi, görmezden gelinmesi gibi aşırı eylemleri içermektedir. Bu davranış dışarıdan bakanlar tarafından fark edilmediği ve muğlaklığı nedeniyle, davranışı gerçekleştirenlerin istismar ve aşırıya kaçması ile sonuçlanabilmektedir. Örneğin öfke veya incinme duygusu ile arkadaşlarını ziyaret etmemeyi tercih eden kişi diğerleri tarafından görmezden gelinebilir. Sessizlik ve sosyal dışlama ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde sosyal dışlanma korkusu ile kişiler sessiz kalma davranışı sergileyebilirler. İronik bir şekilde, sosyal dışlanma sırasında kurbanlar görünür olsa da, bu tür bir dışlanmada insanlar kendilerini gerçekten görünmez hissedebilir (Williams, 1997, s. 144).

3.1.3.11. İşten Ayrılma

Örgütsel davranış konusunda birçok çalışma “işten ayrılma” başlığı altında incelenmiştir. Sessizlik boyutları arasındaki fark; bilinç, alternatif farkında olma, stres düzeyi, gönüllülük, kabul, baskın duygular, ses çıkarma ve işten ayrılma eğilimi olarak ifade edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001). Pasif sessizlik ve kabullenici sessizliğin, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisine bakıldığında pasif sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde nispeten yüksek kabullenici sessizliğin ise işten ayrılma niyeti üzerinde nispeten düşük bir etkisine rastlanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 350). Örgütsel sessizliğe neden olan bir diğer sebep te, çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalması ve iş tatminsizliğinin meydana gelmesidir. Örgütsel bağlılığı düşen ve işinden tatmin duygusu hissetmeyen çalışanlarda işten ayrılma niyetleri ortaya çıkabilmektedir. Örgütler insan kaynakları yönetimini iyi yapmalı ve çalışanlarını rekabet ortamında yanlarında tutabilmek için örgütsel sessizliğin önüne geçmelidir (Tayfun vd., 2016, s. 36).

3.1.3.12. Örgütsel Sessizlik

1980’li yıllardan itibaren örgütsel sessizlik, adalet teorileri bağlamında ele alınmış sonrasında ise sadakat kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Fakat çalışanların sorun ve şikayetler karşısında endişelerini dile getirmemesi diğer bir deyişle “sessiz”

kalması örgütte her şeyin yolunda olduğu kanısını oluşturmuştur. İlerleyen dönemlerde ise örgüt açısından sessizlik, olumsuz bir gösterge olarak düşünülmüş ve örgüt içerisindeki iş süreçlerinde çalışanların görüş bildirmemesi, önerilerde bulunmaması şeklinde kavramsal olarak ortaya konulmuştur (Baghari vd., 2012; Shojaie vd., 2011; Van Dyne vd., 2003; akt., Yıldırım, 2019, s. 361). Örgütsel sessizliğin olumsuz olarak algılanması ve bu kavramın tersinin ise örgütsel ses olarak ifade edilmesi mümkündür. Örgütlerdeki güçlü bir değişimin ortaya çıkması için örgütsel ses oldukça önemlidir ve bunun oluşması için ciddi bir destek görmesi gerekmektedir. Aksi halde örgütsel sessizlik ortaya çıkabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394).

Morrison ve Milliken (2000), ilk kez sessizlik davranışını örgütsel bakış açısı ile incelemişler ve çalışan sessizliğinin, sadece sesin yokluğu ile ilgili olmadığını bunun ötesinde örgüt adına bir anlamı olabileceğini ifade etmişlerdir. Örgütsel sessizlik sorununun merkezinde ise “çalışanların örgüt ortamında ne zaman ve neden sessiz kalmayı tercih ettiği yatmaktadır” (Morrison ve Milliken, 2003, s. 1566).

Sessizlik kavramı ilk olarak iletişime kapalı olma durumunu aklımıza getirirse de önemli bir iletişim biçimidir. Çalışan sessiz kalarak aslında bir mesaj vermektedir. Bu mesaj ise iş arkadaşları, işi, yöneticileri veya kuruluşları ile ilgili olabilmektedir (Van Dyne vd., 2003, s. 1360-1361). Örgüt adına önemli bir iletişim şekli olan sessizlik aynı zamanda işgörenin örgüte karşı bir davranışı olarak düşünülmelidir (Atilla Gök, 2016, s. 21).

3.1.3.13. Çalışan Sessizliği

Örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği ile ilgili en önemli ayrım Brinsfield’in 2009 yılında kaleme aldığı çalışmasında şu şekilde ifade edilmiştir. “Örgütsel sessizlik kolektif bir sessizliği ifade etmesinin yanı sıra çalışanların neden açıkça konuşmayı tercih etmedikleri sorusu yerine, daha çok neden kasıtlı olarak sessizliği sürdürmeyi devam ettirdikleri ile alakalıdır” (Brinsfield, 2009, s. 42, akt. Şehitoğlu, 2010, s. 27).

Çalışanlar bireysel olarak sessiz kalmaya karar verir fakat onları sessiz kalmaya teşvik eden çeşitli faktörler vardır. Çalışanlar bir organizasyona katılırken

oyunun kurallarını öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar sessizliği yalnızca kendi deneyimleriyle değil, diğer çalışanlarla konuşmaları yoluyla da öğrenirler. Birçok çalışan sorun hakkında sessiz kalır, ancak asla yalnız hissetmez (Milliken vd., 2003, s. 1469).

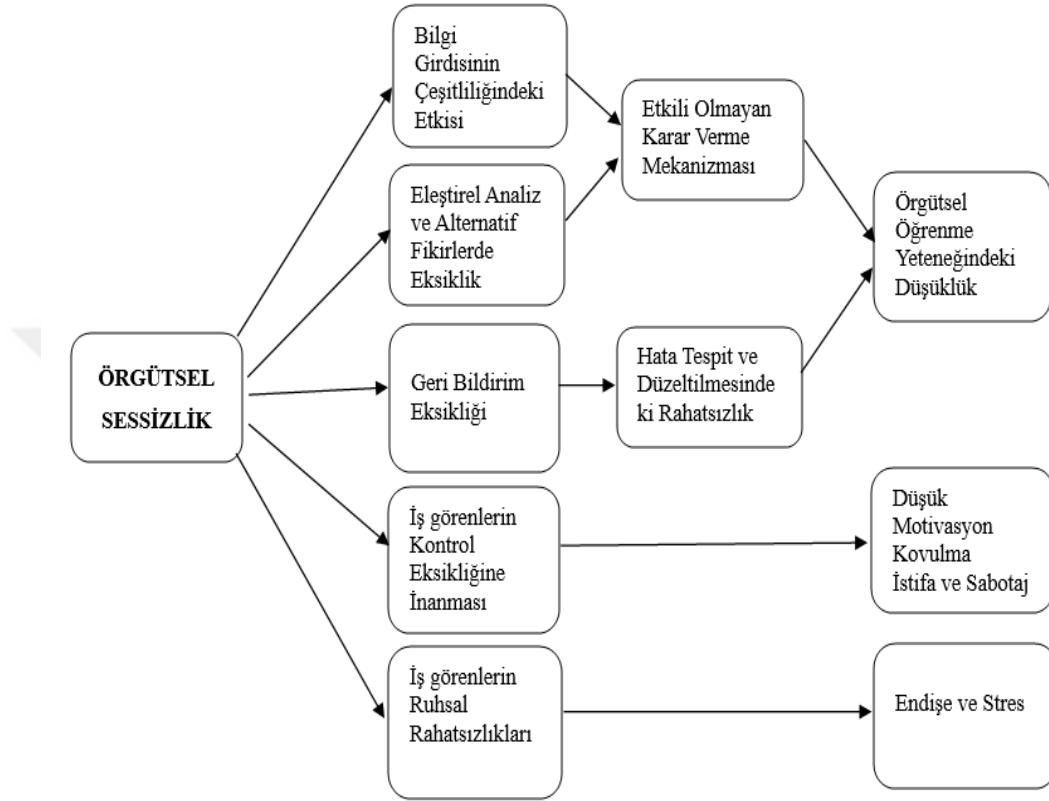
Özellikle sessizlik ile ilgili araştırmalarda adları sıkça geçen Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Van Dyne vd. (2003) gibi araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarda genelde örgütsel sessizlik çalışmalarını iki ana başlık altında incelemişlerdir. Bu başlıklardan ilki çalışan sesliliği diğeri ise çalışan sessizliğidir (Briensfield, 2009; akt. Şehitoğlu, 2010, s. 2). Çalışan sessizliği “iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma” olarak ifade edilebilir (Van Dyne vd., 2003, s. 1363).

3.1.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütlerdeki çalışan sessizliğini araştırmak şüphesiz ki oldukça kapsamlı ve meşakkatli bir teşebbüstür. Öyle ki Van Dyne vd. (2003), konuşmamayı (diğer bir anlatımla sessizliği) analiz etmenin diğeri davranışları analiz etmekten çok daha zor olduğunu ileri sürmüşlerdir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) örgütsel sessizliğin nedenlerini kişisel özellikler, örgütsel özellikler ve yöneticilerle ilgili özellikler şeklinde ifade etmişlerdir. Şehitoğlu (2010) yapmış olduğu çalışmada çalışanları örgütsel sessizliğe iten birçok sebep olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; “Geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu” olarak ifade etmiştir. Macit ve Erdem (2020), örgütsel sessizliğin nedenlerini “yönetimsel ve örgütsel nedenler” ve “bireysel nedenler” olarak iki alt başlıkta ele almıştır. Valikhani ve Karpardaz (2015) ise örgütsel sessizliği dört ana başlık altında incelemişlerdir. Bu faktörler yazarlar tarafından; yönetimsel faktörler, örgütsel faktörler, sosyal kültürel ve grup faktörleri ile bireysel faktörler olarak sınıflandırılmıştır.

Morrison ve Milliken (2000)’e göre örgütsel sessizliğe neden olan faktörler; Bilgi girdisinin çeşitliliğindeki eksiklikler ile eleştirel analiz ve alternatif fikirlerdeki azlık, geri bildirim noksanlığı, çalışanların kontrol noksanlığına inanması ve

Çalışanların mental rahatsızlıkları olarak ifade edilmiştir. Bu ifadelere ilişkin oluşturulan şekil aşağıda yer almaktadır.



Şekil 11. Örgütsel Sessizliğı Neden Olan Faktörler

Kaynak: Morrison, E. W. ve Milliken, F. J., 2000.

Bu alışmalar doğırtusunda örgütsel sessizliğıin nedenlerini dört alt başlık altında ifade etmenin daha doğıru olacağı düşünölmüştür. Bunlar; Örgütsel sessizliğıin bireysel nedenleri, örgütsel sessizliğıin yönetsel nedenleri, örgütsel sessizliğıin örgütsel nedenleri başlıkları altında ifade edilmiş ve son olarak örgütsel sessizliğıin milli ve költürel nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1.4.1. Örgütsel Sessizliğıin Bireysel Nedenleri

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sessizliğıin bireysel nedenleri başlığı altında birçok farklı faktörün ele alındığı görölmüştür. Bu bireysel faktörler aslında

kişilerin demografik ve karakteristik özellikleri ile içinde bulunmuş oldukları duruma göre sessizlik davranışını gerçekleştirdiğini bize göstermektedir. Demografik özellikler; yaş, cinsiyet, deneyim, eğitim vb. durumlardır. Oysa kişinin karakteristik özellikleri (sabırlı, sinirli, neşeli vb.) haller içinde bulunmuş olduğu durum esnasındaki duyguları da sessizlik davranışı konusunda önem arz etmektedir.

Ryan ve Oestrach'e (1991) göre örgütsel sessizliğin temel sebebi bireysel faktörler olarak ifade etmiştir. Çalışanların, konuşmaktan çekinme sebebi olarak yankı uyandırma korkusu, konuşmanın bir işe yaramayacağı duygusu, çatışmadan kaçınma arzusu ve başkaları için sorun yaratma isteksizliği olarak ifade etmişlerdir. Sessizlik davranışı kişilere, konulara, zamana ve ortama göre değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanların örgütsel sessizlik nedenleri yöneticiye güvenmeme, değişime açık olmama, mevcut durumla baş edebilme, örgüt problemlerini ifade etmekten çekinme gibi nedenler yer almaktadır (Valikhani ve Karpardaz, 2015, s. 5). Ayrıca örgütsel sessizliğin bireysel nedenlerine ilişkin bir diğer çalışmada ise kendiliğinden oluşan önyargılar, statüko tuzağı (çalışanın değişmesini istemediği içinde bulunmuş olduğu durum), ulaşılabilirliğin kestirme yolu (kişinin herhangi bir konu hakkındaki tahminlerini, istatistiksel olarak sık olana göre değil, dikkat çekici veya sansasyonel sebeplere bağlaması) olarak ifade edilmiştir (Henriksen ve Dayton, 2006, s. 1542-1543). Sessizlik nedenleri böyle bir durumda tek bir faktöre bağlanamaz. Geçmiş olaylar ve bu olaylara verilen tepkiler, yaş, eğitim, cinsiyet veya deneyim gibi bireysel özellikler örgütsel sessizlik nedenleri arasında gösterilebilmektedir (Macit ve Erdem, 2020, s. 98).

Lu ve Xie' nin (2013) kaleme aldıkları örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma kadınların kendi görüşlerini açıklama konusunda erkeklerden daha istekli olduklarını ifade etmektedir fakat Pinder ve Harlos (2001) kadın çalışanların erkek çalışanların bulunduğu iş yerlerinde daha sessiz kaldıklarını raporlamışlardır. Bu durum sessizlik davranışının cinsiyete, kültüre, ortama, duruma ve yıllara göre değişebileceği gerçeğini bize göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına yapılan araştırmalar farklılık göstermektedir. Sessizlik ve yaş arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ifade edilen çalışmalar olsa dahi yaş ve örgütsel sessizlik arasında

anlamli farklılıkların bulunmadığı çalışmalarda söz konusudur (Gürsel, 2018, s. 32). Bir diğer bireysel sessizlik faktörü ise eğitimidir. Eğitim, kişilerin fikirlerini güçlü bir şekilde ifade etmesini sağlayan ve toplumla olan ilişkilerinde onları baskın kılan bir etkidir. Eğitim düzeyinin artması kişilerin bilgi ve görüşlerini aktarmalarını kolaylaştıracak ve daha az sessiz kalma tercihinde bulunabileceklerdir (Macit ve Erdem, 2020, s. 103).

Mobbinge (eldeki gücün veya pozisyonun kötüye kullanılması) uğrayan çalışanların ilk etapta olumlu ve olumsuz hiçbir tepki vermeden organizasyondan kendilerini soyutladıkları, hiçbir şekilde düşünce ve görüş beyan etmediği ve sessizlik davranışı göstermeye başladıkları ifade edilmektedir. Dolayısı ile mobbinge maruz kalmakta bireysel sessizlik davranışına bir örnektir (Gül ve Özcan, 2011, s. 131). Yine örgütsel sessizliğin nedenlerinin araştırıldığı nitel bir çalışmada katılımcıların bazı durumlarda kurum veya diğer kişilerin zarara uğramasının kesin olması halinde dahi kendi iyiliğini (çıkarcı ve faydasını) düşünerek sessiz kalma tercihlerini yapabileceklerini ortaya koymuşlardır. Bu davranış şeklini ise Knoll ve Dick tarafından (2013) yılında yapmış oldukları çalışmaya atıfta bulunarak çıkarıcı veya faydacı sessizlik davranışına benzetmişlerdir (Üçok ve Torun, 2015, s. 34).

3.1.4.2. Örgütsel Sessizliğin Yönetmel Nedenleri

Örgütlerde çalışanların sessizlik nedenleri üzerine yürütölen bir araştırmada çalışanların teknik, idari ve siyasi konularda konuşmalarının engellendiği ve aynı zamanda yöneticilerin, idari ve siyasi kararlara karşı çalışanların muhalefetine ve örgütle ilgili itirazlarına karşı çıkıldığı ifade edilmektedir. Bu örgütlerde çalışanlar, sorunlarını dile getirdiklerinde yöneticilerinden olumsuz bir tepkiyle karşılaşabilecekleri düşüncesi ile konuşmanın bir yararı olmadığını düşünmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706). Çalışanlar konuştuklarında birlikte çalıştıkları kişilerden ve en önemlisi yöneticilerden destek görmeyeceklerini ve bir direnç ile karşılaşacaklarını düşündükleri durumlarda da sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Bowen and Blackmon, 2003, s. 1394).

Örgütsel sessizliğin yönetmel nedenleri; yöneticilerin örtük görüşleri (Çalışanları yöneticinin güvenilmez ve tembel olarak görmesi), olumsuz geri bildirim

korkusu (yöneticilerin çalışan fikir ve düşüncelerine karşı çıkması veya reddetmesi durumunda çalışanın fikir beyan etmeyi riskli olarak görmesi), yöneticiler arasındaki farklı inanışlar (yöneticilerin farklı inanışları, kurulan gereksiz kontrol mekanizmaları, güvensizlik aşılama ları, hiyerarşik kültürün güçlü olması, katı bir yönetim anlayışı), demografik farklılıklar (çalışanlar ve üst düzey yöneticiler arasındaki demografik farklılıklar), şüphe iklimi vb. sebeplerdir (Valikhani ve Karpardaz, 2015, s. 4). Yöneticiler, özellikle astlarından örgütün işleyişi ve sorunları hakkında olumsuz geri bildirim almaktan korkarlar. Böyle durumlarda yöneticiler zaman içinde astlarıyla fikirlerini paylaşmamakta ve çalışanlar, öneri ve eleştirileri dinlenmedikçe sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008, s. 160).

Örgütsel sessizliğin yönetsel nedenlerinden en önemlilerinden biri de yöneticilerin temel konularda en iyisini ben bilirim düşüncesidir. Öyle ki yöneticiler “gizli eller düzenlemeli ve susturmalı” düşüncesi ile sorsuz ve sorunsuz bir şekilde yönetme zorunluluğuna inanmışlardır. Bu durum ise “fazla ağrıyan” felsefesi olarak daha önceki bilimsel araştırmalara konu olmuştur (Morrison ve Milliken, 2000, akt. Şehitoğlu, 2010, s. 50).

Örgüt içinde çalışanların sessiz kalması yöneticiler adına memnuniyet verici bir durum olarak görülse de herhangi bir sorunun olmadığını değil, aslında problemlerin gizli kalmasına, önemli konuların kaçırılmasına, inovasyonun ve değişimin engellenmesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2010, s. 37).

Morrison ve Milliken (2000), yöneticilerden kaynaklanan örgütsel sessizlik nedenlerinden bir tanesinin ise, yönetici ve astlar arasında ekonomik, finansal, deneyimsel ve demografik farklılık olarak ifade eder ve bu farklılıklara ve konumlara alışmış yöneticiler astları ile iyi ilişkiler kuramamakta, sorun ve öneriler hakkında konuşamamaktadır (Şehitoğlu, 2010, s. 50).

3.1.4.3. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Nedenleri

Hiyerarşinin oldukça fazla olduğu ve merkezi örgüt yapısına sahip olunan organizasyonlarda örgütsel sessizliğin desteklenme ihtimalinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Çünkü dikey örgüt yapısına sahip organizasyonlarda, üstlerin

astlarına karşı güveni, etkileşimi düşük düzeyde olacaktır (Durak, 2018, s. 70). Örgütsel sessizlik sebepleri genel olarak; organizasyonel yapı farklılıkları, politikalar, geri bildirim ve merkezileştirilmiş karar verme mekanizmaları ile ilgilidir (Valikhani ve Karpardaz, 2015, s. 4).

Çalışanlar inanış ve düşüncelerini değerlendirme ihtiyacı ile kendi inanışlarını diğerleri ile kıyaslama yoluna gider. Bu davranışın sessizlik iklimi vasıtasıyla gerçekleştiği görülmektedir. Sessizlik iklimi, çalışanların deneyim ve algılarını paylaştığı ve sosyal etkileşim yoluyla oluşan bir durumdur (Morrison ve Milliken, 2000, s. 714).

Örgütsel sessizliğin en önemli örgütsel sebepleri arasında adaletsizlik kültürünün baskın oluşu yatmaktadır. Bu örgüt kültürü çalışanların üzerinde baskı oluşturmaya ve daha sessiz kalmaya yöneltmektedir (Çakıcı, 2007, s. 155).

3.1.4.4. Örgütsel Sessizliğin Milli ve Kültürel Nedenleri

Örgütler sürdürülebilirliklerini sağlamak adına çevreleriyle sürekli etkileşim içindedirler ve örgütün içinde bulunduğu üst sistemden yani ülkenin kültüründen etkilenirler. Öte yandan örgüt kültürünün olası iç ve dış faktörlerin etkisinde oluşması onu diğer örgütlerden farklı kılmaktadır. Aksi halde örgüt kültüründen bahsetmemek mümkün değildir. Bu durum, her organizasyonun her faktörden farklı derecelerde etkilenmesi anlamına gelmektedir (Çalışkan, 2015, s. 101). Ulusal ve kültürel değerler, çalışanların örgüt içindeki görev davranışlarını ve örgüt içinde iletişimi sağlayan kural ve sınırları etkiler. Kültür, bir örgütün işleyişini etkileyen belirli insan grupları tarafından yaratılan inançlar, değerler, gelenekler ve kişilerarası ilişkilerin sonuçlarıdır (Erdoğan, 1997, s. 120).

İnsanların yaşadıkları kültür içerisinde iktidar ve güce karşı hissettikleri korku duygusu içinde bulundukları farklı durumlara göre farklı anlamlar arz etmektedir. Örnek olarak bazı kültürlerde korku; saygı, hürmet, utanma gibi pozitif anlamlara sahipken bazı kültürlerde ise; kaygı, kuşku, tehdit ve tehlike gibi anlamlar ifade etmektedir (Eroğlu, 2010, s. 46). Türk kültürü içerisinde susmak ve sessizliğin olumlu anlamlarına ithafen söylenmiş birçok söz bulunmaktadır. Örneğin “Söz gümüşse sukut altındır”, sözü bunlardan bir tanesidir ve susmanın daha hayırlı

olacağı düşüncesini ortaya koyar. Saygı, hürmet, utanma gibi olumlu anlamlarını gördüğümüz korku ve susmak arasındaki ilişki ülkemizdeki güç mesafesine ilişkindir.

Türk çalışanlar kendilerini ait hissettikleri örgütlerin uyum ve sürdürülebilirliğini devam ettirme kaygıları ile de hareket etmekte, işten ayrılmanın yalnızca bireysel bir hesap olmadığını düşünmekle beraber ilişkileri bozmamak adına fedakârlıklarda bulunmak gerektiğini düşünmektedir. Böylece koruma amaçlı sessizliği tercih eden bir çalışanın örgüt içerisindeki birlik beraberlik ve dayanışmayı bozmamak adına sessiz kalarak özel bir bilgiyi örgüt adına sakladığı ifade edilebilmektedir (Wasti, 2000; Çakıcı, 2010, akt. Macit ve Erdem, 2020, s. 107). Bunun yanı sıra Arıkan (2004) tarafından kaleme alınan bir çalışmada ülkemiz güç mesafesinin yüksek olduğu bu durumda çalışanların birlikte karar almaya yardımcı olan yönetim uygulamalarına karşı isteksiz olduğu ifade edilmiştir. Bu şekilde neyi, nasıl yapacaklarını bilmedikleri için kendilerini yönlendirmelerini bekledikleri ifade edilmektedir (Durak, 2018, s. 47). Tarihte korku ve baskı sebebi ile insanların yöneticilerini doğrudan eleştiremedikleri ve gerçekleri konuşamadıkları için La-Fonten Fablları, Ezop Masalları ve George Orwell (Hayvan Çiftliği) gibi kaleme alınan eserlerde hayvanları konuşturarak olayları sembolize ettikleri görülmüştür (Durak, 2018, s. 75).

3.1.5. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine yapılan birçok çalışma mevcuttur. Araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarda çalışanların sessizliklerini sınıflandırmaya çalışmışlardır. Çalışan sessizliğini pasif ve razı olma sessizliği şeklinde iki farklı tutumda incelemiştir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 331). Pasif sessizlik işyerindeki adaletsizlik kültüründen çalışanın etkilenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kendilerine dayatılan koşulların değişeceğini bilse dahi bunları konuştuğunda olumsuz durumlarla karşılaşacağı endişe ve korkusu ile sessiz kalmasıdır. Razı olma sessizliği ise içinde bulunmuş olduğu durumu garanti altına alan ve durumu değiştirecek alternatiflerin sınırlı olduğunu düşünerek koşulların kabulünü ifade etmektedir (Macit ve Edem, 2020, s. 104).

İş görenlerin iletişim tutumlarını ortaya koymaya çalışan bir çalışmada seslilik ve sessizlik ile ilgili altı özel tutum söz konusudur. Bu tutumların üç tanesi sessizlik, üç tanesi de seslilik ile ilgilidir. Kabullenici seslilik ve sessizlik, savunma amaçlı seslilik ve sessizlik, koruma amaçlı seslilik ve sessizlik olarak bu tutumlar ifade edilmiştir (Dyan vd., 2003, s. 1359-1372).

Van Dyne vd. (2003) ile Briensfield'in (2009) yaptıkları çalışmalara atıfta bulunarak Şehitoğlu (2010) tarafından kullanılan üç boyutlu sessizlik ölçeği bu çalışmada da kullanılmıştır. Bu ölçeğin alt boyutları; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizliktir.

Tablo 8. Amaçlarına Göre Sessizliği Türleri

DAVRANIŞ BİÇİMİ İŞGÖREN GÜDÜLERİ	İŞGÖREN SESSİZLİĞİ Bilinçli olarak işle ilgili fikir bilgi ve görüşlerin esirgenmesi
İLGİSİZ DAVRANIŞ Çekilmeye dayalı fark oluşturmayacağı hissi	KABULLENİCİ SESSİZLİK Çekilme amaçlı fikir esirgeme fark oluşturmayacağı düşüncesi ile görüş bildirmeme
KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK Korku temelli korku ve kişisel olarak riskli olacağı hissi	KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Korkuya dayalı olarak bilgiyi esirgeme, fark oluşturmayacağı düşüncesiyle görüş bildirmeme.
BAŞKALARINA YÖNELİK İşbirliğine dayalı İş birliği ve fedakârlık Hissi	KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK İş birliği temelli gizli bilgiler esirgeme Örgütün yararı için özel bilgileri koruma

Kaynak: Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C., 2003.

3.1.5.1. Kabul Edilmiş Sessizlik

Çalışanın fikir beyan etmesinin anlamsız veya herhangi bir farklılık oluşturmayacağı düşüncesiyle esirgemesini veya mevcut durumu değiştirmede etkisinin çok az olacağını düşünerek fikirlerini kendine saklamasıdır (Durak, 2018, s. 50). Bir diğer ifade ile işgören konuşmanın anlamsız olduğu ve bir şeyleri değiştirmeyeceği inancı ile fikirlerini kendine saklayacaktır (Çakıcı, 2010, s. 33).

Kabullenme, sükunetten daha derin bir sessizlik halidir. Onu kırmak için sükûnet içinde olan çalışandan daha fazla çaba ve eylem gerekir. Kabullenici sessizlik içindeki çalışanlar sakın meslektaşlarına göre daha az farkındalık gösterirler ve değişmeye daha az hazır veya isteklidirler. Kabullenici sessizlik içindeki çalışanların harekete geçmeleri için onları motive etmek, sakın bir çalışanı konuşmaya veya şikâyet etmeye motive etmekten çok daha fazlasını gerektirir (Pinder ve Harlos, 2001, s.349).

Kabullenici sessizlik davranışı sergileyen çalışanların aktif bir şekilde kendilerini ifade etme, önerilerde bulunma ve örgüte katkı sunma ihtimalleri azdır. Kabullenilmiş sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar bilinçli şekilde pasif eylemlerde bulunur, itaat duygusuna daha çok sahiptirler ve dile getireceği sorunların örgüt tarafından değiştirilemeyeceğini düşünürler. Çünkü dile getireceği sorunların örgütün yeteneklerini aşacağı inancına sahip oldukları ifade edilmiştir (Van Dyne vd., 2003, s. 1366).

3.1.5.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Çalışanın çevresindeki negatif durumlara karşı kendini korumayı amaçlayan savunma amaçlı bir sessizliktir. Savunma amaçlı sessizliğin temelinde “korku” vardır. Çalışan korkmakta, kendisini korumak adına savunma amaçlı sessizliği tercih etmektedir (Bildik, 2009, s. 35). Çalışanın var olan sorunlar karşısında kendini korumak adına konuşmaması, kişisel hatalarını gizleyebilmesi ve var olan fikirlerini beyan etmemeyi tercih etmesidir (Turgut ve Akbolat, 2017, s. 361).

Savunma amaçlı sessizlik, belirli koşullar altında bireyin sessizliği yararlı olarak gördüğü bir çeşit iyi işlenmiş bir stratejidir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1416). Her ne kadar birey kendi yararını göz önünde bulundurarak sessiz kalmayı tercih etse de, örgüt yararı açısından istenilen bir davranış şekli değildir. Çünkü birey sessiz kalarak örgüte, kişilere veya çeşitli örgüt eşyalarına sessiz kalarak zarar verebilmektedir. Daha büyük başkaca problemlerin oluşmaması adına, savunma amaçlı sessizlik kişisel yararın çok ötesinde örgütsel zararlara sebebiyet vermektedir.

3.1.5.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Van Dyne vd. (2003) tarafından alan yazına kazandırılan koruma amaçlı sessizlik, iş birliği ile fedakârlık bağlamında örgüte veya diğer kişilere yararlı olmak adına, işle ilgili malumat, fikir ve düşüncelerin gizli tutulmasıdır. Örgüt yararına sessizlik, örgüt adına oluşan sıkıntılı durumlarda, çalışan örgüt faydası adına sesiz kalması ve bu davranışı devam ettirmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışan için sessiz kalmanın örgüt yararına faydalı olacağı düşüncesi hakimdir ve örgüt düşüncesi baskındır. Böylece birey sessiz kalarak örgüt yararına hareket ettiğini düşünmektedir (Briensfield, 2009, s. 34).

Çalışanların diğer bireylerin ve örgütün menfaatini düşünerek, herhangi bir olay hakkında bilgi ve fikirlerini aktarmasının, kişisel zararlardan çok, diğer bireylerin ve örgütün zararına olabileceği düşüncesi ile sessiz kalmayı tercih etmesidir (Çakıcı, 2010, s. 34).

3.1.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanların sessizlik kararı yaygın bir davranıştır ve bireyler ile bu bireylerin ait oldukları organizasyon için potansiyel olarak önemli sonuçlar doğurabilmektedir (Morrison vd., 2003, s. 1473). Genelde örgütsel sessizliğin sadece örgüte zarar verdiği düşünülmekte ancak aslında örgütsel sessizlik hem örgüte hem de çalışanlara zarar vermektedir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014, akt. Yalçınsoy, 2017, s. 12). Örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin bulgular birçok bilimsel araştırmada ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde örgütsel sessizlik sonuçları olumsuz ve örgüt gelişimine engel olan kolektif bir çalışan davranış şekli olarak karşımıza çıkmıştır.

Yönetim, iletişim, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok bilim alanı açısından değerlendirilen çalışmalarda nedenleri, boyutları ve sonuçları açısından derinlemesine düşünülmüş aynı zamanda oldukça faydalı bulgular ortaya konulmuştur. Örgütsel sessizliğin sonuçlarının alan yazında bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından değerlendirilmiş olduğu görülmüştür. Bu başlığın daha iyi ve derinlemesine anlaşılabilmesi adına örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel sessizliğin örgütsel sonuçları olarak iki alt başlıkta verilmesi uygun görülmüştür.

3.1.6.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Örgütsel sessizliğin bireysel sonuçlarını ortaya koymaya çalışan literatürde pek çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan bir kısmı örgütsel sessizliğin ruhsal ve mental açıdan işgörende yarattığı sonuçları ele alan çalışmalar, bir kısmı ise işgörenin işyerindeki bireysel başarı ve verimliliğine olan etkisinin değerlendirildiği çalışmalardır.

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde stres, memnuniyetsizlik, sinizm ve işten ayrılma gibi sonuçları olabilmektedir (Milliken vd., 2003, s. 1473). Kişinin bilerek ve isteyerek konuşmak istese bile sessiz kalması, sinirli stresli bir ruh haline bürünmesine ve motivasyonunun olumsuz etkilemesine neden olabilecektir (Brinsfield, 2009, s. 62). Başka bir ifade ile çalışanın, konuşma, bilgi ve geri dönüt sunmak istememesi onun moral, motivasyon ve güvenini negatif etkileyebilecek bir potansiyel oluşturabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443).

Örgütsel sessizlik çalışanların üzerinde aşağılanmışlık duygusu, diğer çalışanlara karşı gücenme ve ileri seviyede kin duygusu yaratabilir. Aynı zamanda sessizlik iklimi devam ettikçe ve çatışmalarla beraber olumsuz duyguların gücü artabilir. Bu anlamda bireyler savunmacı bir sessizlikle bencilce duygulara sahip olacaktır. Ortaya çıkarılmayan bu olumsuz tutum ve durumların yaratıcılık duygusu ve heyecanı sekteye uğratarak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergelerini olumsuz etkileyeceği aşikârdır (Perlow ve Williams, 2003, akt. Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 144).

Özgen ve Sürgevil (2009) yılında yapmış olduğu bir çalışmada çalışanların örgütsel sessizlik sonucunda karşılaşabilecekleri bireysel sorunları şu şekilde ifade etmiştir; çalışanlar iletişimsizlik nedeni ile birbirinden uzaklaşır, sosyal ortamdan çekilerek örgütten kendini soyutlar, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve verimlilikleri azalır, güven ve motivasyonları düşerek stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeyleri artar ve son olarak değişime ayak uyduramaz (2009, s. 321). Örgüt içerisinde sessizliğin oluşması ve kalıcı hale gelmesi çalışanların işletmeyle ilgili düşünce ve görüşlerinin alınmasını engelleyip, işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Donaghey vd., 2011, s. 53).

Örgütsel sessizlik, işleri doğrudan ve dolaylı etkileyebilmektedir. Eğer çalışan sessizliği yöneticilerin önemli bilgilere ulaşmasını azaltırsa örgüt işlerini doğrudan, çalışanların mutluluğunu etkiler ise işleri dolaylı olarak etkileyebilecektir (Durak, 2018, s. 85).

3.1.6.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Açıdan Sonuçları

Örgütsel sessizliğe yönelik düzeltici önlemler yeri geldiğinde ve vakitlice alınamazsa olumsuz geribildirimleri, hataları algılama ve düzeltme becerisini engellediği için olumsuzluklar düzeltilemeyecek, bu durum devam ettikçe örgütsel sessizlik artacaktır. Örgüt içerisinde sessizliğe neden olan olumsuz faktörlerin yönetim kademesi tarafından görmezden gelinmesi durumunda yöneticiler organizasyonda herhangi bir sorunun olmadığını düşünerek bu durumu bir başarı olarak nitelendirebilirler. Yöneticiler direkt çalışanlardan geri dönüş isteseler bile, çalışanlar olumsuz bilgileri filtreleme yolunu tercih edeceklerinden yöneticilerin duymayı arzuladıkları şeyleri dile getirebilirler (Morrison ve Milliken, 2000, s. 719).

Çalışanın bildiklerini ve fikirlerini saklaması, hataların önüne geçilmesini engelleyerek örgüt adına toplu karar verme davranışlarını sekteye uğratmaktadır. Ayrıca hata düzeltme, geliştirme ve inovatif süreçlerini de azaltabilir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443). Örgütsel sessizlik kararı problem çözme ve yenilik gibi örgüt içi bilgi akışını ve miktarını etkilediğinden örgütsel öğrenmeyi baskılayabileceğini ayrıca örgütsel sessizliğin örgüt içi iletişimi sekteye uğratmasından dolayı örgüt içi birçok faaliyete zarar vermesinin muhtemel olduğu ifade edilmiştir (Bogosian ve Stefanchin, 2013, Beheshtifar vd., 2012, akt. Yalçınsoy, 2017, s. 12). Örgüt başarısını etkileyen en önemli unsur iletişimdir ve işgörenlerin sessiz kalıyor olması iletişimsel sıkıntılara sebebiyet vermektedir. Bu durum örgütün bütün olarak işleyişini engelleyen ve sekteye uğratan sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu edim büyük parasal kayıplar yaşanmasına sebep verebilir ayrıca örgütsel sessizlikle birlikte çalışanlar zaman içerisinde birçok olaya karşı kaygısız kalmayı tercih edeceklerdir. Kaygısız kalmayı tercih eden çalışanlar işyeri kalitesini olumsuz etkileyecektir (Bagheri vd., 2012, s. 50).

Örgütsel sessizlik ve oluşturmuş olduğu sessizlik iklimi; örgüt içi karar verme süreçlerine, değişim süreçlerine, farklı bakış açılarına, geri dönüşlere ve kesin bilgiye işletmenin ulaşabilmesine zarar vermektedir (Henricksen ve Dayton, 2006, s. 1539-1540). Örgütsel sessizliğin örgütsel açıdan yararlı olduğu düşüncesi ile çalışanların bu tutum içerisine girmesi durumunda çalışanlar herhangi bir endişe ve korku hissetmemektedirler. Örgüt yararına sessizlik boyutu kapsamında değerlendirilen bu çalışan davranışı öyle ki bazı durumlarda örgüt yararına olabilmektedir (Erenler, 2010, s. 22).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

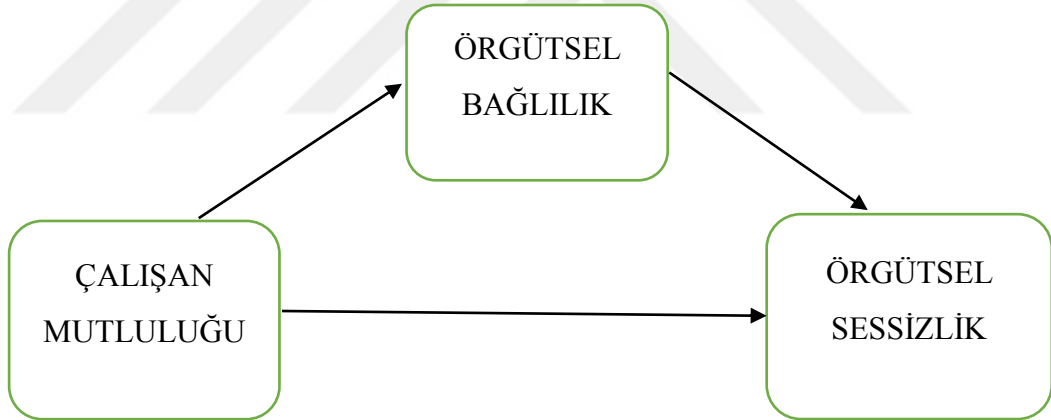
4.1. Veri, Yöntem ve Analiz

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı çalışan mutluluğunun, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelenmesidir. Alan yazın incelendiğinde çalışan mutluluğunun bir sonuç (Tsai, 2018; Küçük ve Yağıcı, 2021) gibi algılandığı düşünülmüştür. Ayrıca çalışan mutluluğu, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık kavramlarının alt boyutlarının, diğer alt boyutlar üzerinde farklı anlamlar ihtiva edeceği düşünülmüştür. Örgütsel bağlılık altında bulunan farklı bağlılık türlerinin örgütsel sessizlik alt boyutlarındaki farklı sessizlik türlerini aynı düzeyde etkilemeyeceği ve bu yüzden alt boyutların her birini ayrı ele almanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bir diğer amaç ise sağlık çalışanlarının çalışan mutluluğu, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Çalışanların duygu ve davranışlarını anlamlandırılabilmesi ve altında yatan sebeplerin neler olduğunun bilinmesi yönetim bilimi adına oldukça önemlidir. Çalışan mutluluğunun örgüt verimliliğini olumlu yönde etkilediği ve çalışanların çalıştıkları kurumlara olan örgütsel bağlılıklarını arttırdığına ilişkin ilgili yazında genel bir intiba ve muhtelif çalışmalardan elde edilmiş bulgular mevcuttur. Bu bilgiler ışığında mutluluk düzeyi yüksek olan çalışanların mevcut işlerinde devam etme niyetlerinin nispeten daha çok olduğu gözlemlenmektedir (Wright ve Cropanzano, 2007, s. 94). Bu durumun, yani çalışanın mutlu olma halinin ve işindeki memnuniyetinin kişinin iş yerindeki olumsuz durumları üstlerine anlatmaktan kaçınmasına sebep olabileceği düşünülmektedir. Kalıplaşmış örgüt yapısı içindeki ahlaki normların etkisi ile kişiler karşı karşıya gelmekten, toplumdan soyutlanmaktan, örgüt ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini bozmaktan korktukları için sessizlik davranışını benimseyebilirler. Fakat tüm bu sebeplerin yanı sıra işten atılma korkusu, farkında olarak veya olmayarak kişinin kabullenen ve uyumlu bir davranış içerisinde olmasına sebep olabilmektedir (Perlow ve Williams, 2003, s. 3; Blackman ve Sadler-Smith, 2009, s. 571-572).

4.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma amacı doğrultusunda alan yazında ortaya konulan çalışmalar incelenmiş ve araştırma amacına yönelik olarak bir model ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu model ile çalışan mutluluğunun, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Öncelikle çalışan mutluluğunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiş, ardından modele örgütsel bağlılık değişkeni dahil edilmiştir ve daha sonra örgütsel bağlılık değişkeninin dolaylı etkisinin olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Ortaya konan bu model her ne kadar araştırma amacına yönelik olsa da alt boyutlar konunun anlaşılabilmesi için ilk etapta modele dahil edilmemiştir. Çalışmanın amaçlarından bir tanesi de aşağıdaki 3 kavrama ilişkin alt boyutların farklı aracılık etkilerinin olacağı yönündedir. Bu düşünce ile çalışmanın ilerleyen bölümlerinde alt boyutların araştırmaya dahil edildiği modellere yer verilecektir.



Şekil 12. Araştırma Amacına Yönelik Model

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili literatür ve araştırma hipotezleri kapsamında oluşturulmuştur.

Araştırma modeli genel hatları ile çizilerek Şekil 12’de gösterilmiştir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar ve hipotezlerin oluşturulmasında yapılan ilgili literatür taraması ise aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

Çalışan sessizliğinin çalışan mutluluğu ve bağlılık üzerine etkisinin araştırıldığı bir çalışma da savunma amaçlı sessizlik ile kabul edilmiş sessizliğin

alışan mutluluğunu negatif etkilediği ayrıca örgüt yararına sessizliğin ise çalışan mutluluğunu pozitif etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Savunma amaçlı sessizlik ile kabul edilmiş sessizlik, örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemiştir. Örgüt yararına sessizliğin ise örgütsel bağlılığa herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Tsai, 2018, s. 55). Bu çalışmada ise çalışan mutluluğunun bir sonuç değil örgütsel sessizlik üzerinde ancak bir sebep olabileceği dşnlmştr. Çünkü “alışan sessiz olduğu için mi mutsuz olur? Yoksa mutsuz olduğu için mi sessizdir?” bu düşünceden hareketle hipotezlerimizi tam tersi şeklinde kurmanın daha mantıklı ve faydalı olacağı kanısı oluşmuştur. Morsch ve diğerleri (2020), çalışan iyilik hali ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma bulgularında, çalışan iyilik hali ile örgüt yararına sessizlik arasında negatif bir ilişkinin mevcudiyeti raporlanmıştır. Bireylerin işyerindeki çalışma koşulları, onların bazı durumlar ve gelişmelere karşı sessiz kalıp kalmama kararlarını etkilemektedir. Diğer bir anlatımla, duygular bir şeylerin söylenip söylenmemesi gerektiği düşüncesi üzerinde etkili olabilmektedir. Yazarların yapmış oldukları araştırmada “alışan iyilik hali” alt boyutları bakımından ayrı ayrı ele alınmamış, bir bütün olarak incelenmiştir. Bu çalışmada ise çalışan mutluluğu alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutları ayrı ayrı ele alınması planlanmaktadır. Küçük ve Yağıcı tarafından kaleme alınan bir araştırmada ise örgütsel sessizliğin çalışanların işyerindeki mutlulukları üzerindeki etkisinin incelendiği ve sessizlik ile mutluluk arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur (Küçük ve Yağıcı, 2021, s. 3681).

Amerika da çalışan iyilik şampiyonu olarak seçilen “Mayo Clinic Lab.” şirketinde yaklaşık 64 bin kişi üzerinde yapılan bir çalışmada çalışan iyilik hali ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiş ve örgütsel bağlılığın daha iyi bir çalışan refahı algısı ve mutluluğu oluşabileceği ve çalışanların örgütlerini daha pozitif algılayabileceği bulgusuna ulaşılmıştır (Wieneke, 2019, s. 106). Yine Fiziksel ortamın çalışan bağlılığına olan etkisinde çalışan iyilik halinin örgütsel bağlılığa aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (McGuire ve McLaren, 2009, s. 35). Bu bulgulardan hareketle çalışan mutluluğu ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin olacağı dşnlmştr. alışan sessizliği ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada ise savunma amaçlı sessizlik ile

duygusal bağıllık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur (Deniz vd., 2013, s. 691). Yer hizmetlerinde örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkilerin incelenmesi adına ele alınan bir çalışmada örgütsel sessizlik bağıllık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ayrıca ölçekler alt boyutları açısından değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik ile duygusal bağıllık ve normatif bağıllık arasında yine negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karakavuz, 2021, s. 41). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeylerinin ölçülmesi ve iki kavram arasındaki ilişkini tespiti amacı ile bir çalışma kaleme alınmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018, s. 52). Yine benzer bir çalışma da öğretmenlerin örgütsel bağıllıkları ile psikolojik iyilik halleri arasında pozitif yönde, ancak zayıf bir ilişki olduğu bildirilmiş (Sevimli, 2015). Ülker ve Kantan tarafından (2009) yılında kaleme alınan sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir çalışmada ise işgören sessizliği ve duygusal bağıllık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin ortaya koymak adına yapılan bir çalışmada ise pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Karacaoğlu ve İnce, 2013, s. 181).

4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda toplam 39 hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler çalışan mutluluğu, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağıllık ölçeklerinin alt boyutlarının birbirleri üzerinde olan etkilerini inceleme amacıyla oluşturulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir.

H1: Sağlık çalışanlarının yaşam iyilik hallerinin duygusal bağıllık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H2: Sağlık çalışanlarının yaşam iyilik hallerinin devam bağıllık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H3: Sağlık çalışanlarının yaşam iyilik hallerinin normatif bağıllık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H4: Sağlık çalışanlarının yaşam iyilik hallerinin kabul edilmiş sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H5: Sağlık çalışanlarının yaşam iyilik hallerinin örgüt yararına sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H6: Sağlık çalışanlarının işyeri iyilik hallerinin duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H7: Sağlık çalışanlarının işyeri iyilik hallerinin devam bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H8: Sağlık çalışanlarının işyeri iyilik hallerinin normatif bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H9: Sağlık çalışanlarının işyeri iyilik hallerinin kabul edilmiş sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H10: Sağlık çalışanlarının işyeri iyilik hallerinin örgüt yararına sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H11: Sağlık çalışanlarının psikolojik iyilik hallerinin duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H12: Sağlık çalışanlarının psikolojik iyilik hallerinin devam bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H13: Sağlık çalışanlarının psikolojik iyilik hallerinin normatif bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H14: Sağlık çalışanlarının psikolojik iyilik hallerinin kabul edilmiş sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H15: Sağlık çalışanlarının psikolojik iyilik hallerinin örgüt yararına sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H16: Sağlık çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin kabul edilmiş sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H17: Sağlık çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin örgüt yararına sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H18: Sağlık çalışanlarının devam bağlılık düzeylerinin kabul edilmiş sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H19: Sağlık çalışanlarının devam bağlılık düzeylerinin örgüt yararına sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H20: Sağlık çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin kabul edilmiş sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H21: Sağlık çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin örgüt yararına sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H22: Yaşam iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutuna etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H23: Yaşam iyilik halinin örgüt yararına sessizliği üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H24: Yaşam iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutu üzerine etkisinde devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H25: Yaşam iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutu üzerine etkisinde devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H26: Yaşam iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutu üzerine etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır

H27: Yaşam iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutu üzerine etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H28: İşyeri iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H29: İşyeri iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H30: İşyeri iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutuna olan etkisinde devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H31: İşyeri iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutu üzerine etkisinde devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H32: İşyeri iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutuna olan etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H33: İşyeri iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutuna etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H34: Psikolojik İyilik Halinin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H35: Psikolojik İyilik Halinin örgüt yararına sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır

H36: Psikolojik iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde devam bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H37: Psikolojik iyilik halinin örgüt yararına sessizlik alt boyutuna etkisinde devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H38: Psikolojik iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır

H39: Psikolojik iyilik halinin örgüt yararına sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.

4.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Isparta ili Merkez ilçesinde faaliyet gösteren 2 kamu (Isparta Yunus Emre Devlet Hastanesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi), 3 özel (Özel Davraz Yaşam Hastanesi, Özel Isparta Hastanesi, Özel Meddem Hastanesi) ve 1 karma (Isparta Şehir Hastanesi) yapıdaki hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları, idari personeller ve yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışmanın ana kitlesini (evren) ve dolayısı ile örneklem sayısının belirlenmesi için ilgili hastanelere yapılan müracaatlar sonucunda, kamu hastaneleri ve özel hastanelerden personel sayılarına ilişkin net bir rakam alınamamıştır. Araştırmanın örneklem hacmini belirlemeye dönük veriler, T.C. Sağlık Bakanlığı Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan Uzman Tabip tablosu ile Diğer Sağlık Personeli Tablolarından (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020), Isparta ili özelinde konuyla ilgili önceden gerçekleştirilen çalışmalardan ve ilgili sağlık kurum ve

kuruluşlarının web sitelerinden derlenmiştir. Özel hastanelere ilişkin verilerin bir kısmı (idari personeller), bizzat bu kuruluşlar ile yapılan görüşmeler neticesinde sağlanmıştır. Gerçekleştirilen taramalar neticesinde elde edilen personel sayılarına ilişkin veriler değerlendirilerek Isparta ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren kamu, özel ve karma bütçeli sağlık kuruluşlarında çalışan birey sayının tahmini olarak 3700 kişi olduğu öngörülmüştür. Bu veriler ışığında örneklem sayısının belirlenmesinde çalışmanın evrenini temsil edecek nicel geçerliliğin sağlanması için gereken sayı 370 kişidir. Bununla birlikte çalışmanın yapısal eşitlik modellemesi kurulurak gerçekleştirilecek olması sebebi ile yapısal eşitlik modellemesinde kabul edilen örneklem büyüklükleri ve alfa değerlerinin verildiği çalışmalardaki tahmini örneklem büyüklüğü tabloları incelenmiştir. Buna göre yapısal eşitlik modellemesinde istenilen sayı, her bir değişken için on kişi olarak belirtilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 126, Kline, 2011, s. 12, akt. Gül, 2022, s. 89). Araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için 51 ifadeden yararlanılmıştır. Bu sebeple verilerin güvenilir dağılabilmesi adına istenilen örneklemde yer alacak katılımcı sayısının en az $51 \times 10 = 510$ bireyden oluşması gerektiği kabul edilmiştir. Bu araştırmanın örnekleme için ise 525 sağlık çalışanından alınan anket verileri elde edilmiştir. Dolayısı ile mevcut örneklem büyüklüğü yapısal eşitlik modeli için de belirlenen rakamsal gerekliliği karşılamaktadır. Diğer bir anlatımla, elde edilen veri sayısı istatistiksel olarak evreni temsil etmede yeterlidir.

Bu aşamada, Isparta ili Merkez ilçe sınırları içerisinde faaliyet gösteren “Özel Davraz Yaşam Hastanesi, Özel Isparta Hastanesi, Özel Meddem Hastanesi, Isparta Şehir Hastanesi, Yunus Emre Devlet Hastanesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde” tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden “Kolayda Örnekleme” yöntemi kullanılarak, anket formları araştırmacı tarafından imkânlar dâhilinde yüz yüze, bunun mümkün olmadığı zamanlarda ise katılımcılara dağıtılarak 2020 yılı Mayıs-Temmuz aylarında yaklaşık 3 aylık bir süreçte uygulanmıştır. Kolayda örnekleme süreci kısaca, ana kütle arasından bulunarak örnek kesimin araştırmayı yapan kişinin takdirince belirlendiği tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir. Kolayda örnekleme sürecinde veriler ana kütlede kolay, pratik ayrıca amaca dönük şekilde toplanabilmektedir.

4.1.5. Araştırmanın Kısıtları ve Etik Yönü

Sosyal bilimlerin doğasında olan ve ifade edilmesi gereken en önemli konu araştırmanın temsil gücü, örneklemin temsil gücüyle sınırlıdır ve bu sebeple araştırmanın geneli temsil etme gücünün örneklemin temsil gücüyle sınırlı olacağı ve sonuçların genellenmemesi gerektiği gerçeğidir. Dolayısıyla araştırma katılımcıların ifadelerine verdiği yanıtlarla sınırlıdır. Araştırmada akademik/bilimsel etik ilkelere uygun şekilde hareket edilerek Süleyman Demirel Üniversitesi, etik kurul iznine başvurulmuştur. Gerçekleştirilen başvuru neticesinde üniversite “Sosyal Bilimler Etik Kurulu” 28.12.2020 tarihli ve 100/18 sayılı kararı ile araştırmanın gerçekleştirilmesini uygun bulmuştur. Üniversite Etik Kurul belgesi ile birlikte Isparta İl Sağlık Müdürlüğü nezdinde de gerekli formalite ve süreçler tamamlanarak anketlerin uygulanmasına yönelik izinler yazılı şekilde alınmıştır. Müteakip olarak Isparta İl Sağlık Müdürlüğü’nün ilgili izin yazısı, Isparta Şehir Hastanesi ve Yunus Emre Devlet Hastanesi’ne üst yazı ile gönderilmiş olup, tüm yasal ve hukuki süreçler eksiksiz yerine getirildikten sonra anket uygulanmaya başlanmıştır. Araştırma verilerinin toplanması aşamasında Isparta il merkezinde bulunan ilgili hastanelere farklı zaman dilimlerinde gidilerek anket formları çalışanlara uygulanmıştır. Anket uygulamasının özellikle pandemi döneminde yapılmak zorunda kalınması ve sağlık çalışanlarının yoğunluğu göz önünde bulundurulduğunda ankete katılmak istemeyen oldukça fazla sağlık çalışanının olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca servislerde çalışan sağlık çalışanlarına kolay bir şekilde ulaşabilme imkânı bulunmuş fakat polikliniklerde çalışan sağlık çalışanlarına yoğunluk sebep gösterildiği için ulaşmakta sorun yaşanmıştır. Yine sağlık çalışanları içerisinde doktorlara yapılması planlanan anketlerin mesai saatleri içerisinde işlerine engel olmamak ve hastalarına tedavi süreçlerini etkilememek için öğle arası kantin ve yemekhanelerde doktorlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Yine nöbetten çıkan ve yorgun sağlık çalışanlarının anketi doldurmak istememesi ve iş yüklerinin fazla olması araştırmanın kısıtları arasında gösterilebilir. Sağlık çalışanlarının anketi doldurur iken çoğu soru bölümü yanlışlıkla veya kasten boş bırakması yine anket verilerinin toplanmasında oldukça güçlük oluşturmuştur. Anket formunun Özel Hastanelerde uygulanabilmesi için hastane yönetimlerinden izin alınmıştır, fakat özel hastaneler anketi kendi personelleri nezaretinde uygulamamıza izin vermişlerdir. Dolayısı ile anketler doldurulurken

çeşitli eksiklikler olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın bir diğer kısıtlı yönü ise Isparta Şehir Hastanesinin çok büyük ve karmaşık olması sebebi ile bir şirket personelinin refakat etmesi sağlanmış fakat görevlendirilen şirket personelinin harici birçok görevinin olması oldukça fazla zaman kaybına yol açmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış olup, anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, araştırmaya dâhil olan sağlık çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe, çalışılan alan vb. gibi demografik özelliklerini tespit etmeye dönük sorular yer almaktadır. İkinci kısımda, çalışan mutluluğu ölçeği, üçüncü kısımda örgütsel bağlılık ve son olarak dördüncü kısımda ise örgütsel sessizlik ölçeğine yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinde SPSS ve IBM SPSS Amos istatistik paket programlarından faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ve ölçeklere ilişkin öz bilgiler izleyen satırlarda verilmiştir.

- **Çalışan Mutluluğu Ölçeği:** Çalışan mutluluğunun (iyilik halinin) ölçülmesinde, Zheng vd.'nin (2015) geliştirdiği 18 maddeden oluşan “Çalışan İyilik Hali Ölçeği / Employee Well-Being Scale (EWB)” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Kahraman (2018) tarafından yapılmıştır. Anket üç alt boyuttan oluşmaktadır. 1 ve 6. maddeler yaşam iyilik halini (life well-being), 7 ve 12. maddeler işyeri iyilik halini (workplace well-being) son olarak ise 13 ve 18. maddeler psikolojik iyilik hali (psychological well-being) alt boyutlarını ölçmeye yönelik olarak 18 ifadeden ibarettir.
- **Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik olarak Allen-Meyer (1990) Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe güvenirlik ve geçerliği (Wasti, 2000) tarafından yapılmıştır ve ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarıdır. Ölçeğin her bir alt boyutunda 6 ifade bulunmaktadır. Duygusal bağlılık boyutu 1 ve 6. İfadeler, 7 ve 12. İfadeler devam bağlılığı son olarak 13 ve 18. İfadeler normatif bağlılık boyutlarını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki “3,4,5 ve 13.”

İfadeler olumsuz anlam ifade ettiği için ters (1=5, 2=4, 5=1, 4=2) kodlanarak analiz yapılmıştır.

- **Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amacıyla Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen, Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki ilk beş madde kabul edilmiş sessizlik, sonraki dört madde savunma amaçlı sessizlik ve nihayetinde beş madde örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçekler beşli Likert düzenine göre (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum) hazırlanmış ve katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır.

4.1.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin analizinde SPSS Statistics ve IBM SPSS Amos istatistik paket programları kullanılmıştır. Çalışmada ankete katılan sağlık çalışanlarına sorarak, gerek demografik gerekse de ölçek ifadelerine verilen cevaplar, sayılar ve yüzdelere şeklinde tablolar haline dönüştürülerek tanıtıcı istatistikler başlığı altında sunulmuştur. Çalışmada öncelikle, doğrulayıcı faktör analizlerinin ve diğer sayısal analizlerin yapılabilmesinin ön koşulu olarak güvenilirlik analizi ve normallik sınamaları gerçekleştirilmiştir. Alt boyutlarda yer alan ifadelerin ortalamaları alındıktan sonra alt boyutlar arasındaki doğrusal ilişkilerin varlığı, yönü ve kuvveti Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanarak irdelenmiştir. Sonraki aşamada doğrulayıcı faktör analizi (DFA), hem yapısal eşitlik modelinin (YEM) kurulabilmesi hem de çalışmadaki diğer test ve analizlerin sağlıklı biçimde uygulanabilmesi açısından her bir ölçek için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Ardından ankete katılan çalışanların çalışma yaşamına ilişkin betimleyici özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan alan, mesleki tecrübe) diğer değişkenlerle olan ilişkisi T-testi ve Anova testi uygulanarak incelenmiştir. Çalışmada, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen boyutların regresyon sonuçlarını tek model üzerinde uygulamak amacıyla Amos programı yardımıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) gerçekleştirilmiştir. Çalışmada son olarak yapıların birbirleri ile olan ilişkilerinin

yönünü ve kuvvetini etkileyen boyutlara yönelik oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla aracılık etki analizi uygulanmıştır.

4.1.8. Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 9'da gösterilmiştir. Katılımcıların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında; %32,8'i erkek, %67,2'si kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında, %2,5'i 20 yaş grubu ve altında, %40,4'ü 21-30 yaş grubunda, %31'i 31-40 yaş grubunda, %17,9'u 41-50 yaş grubunda, %6,1'i 51-60 yaş grubunda ve %2,1'i ise 60 yaş ve üzeri grupta yer aldığı gözlenmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %19'u lise, %33,1'i ön lisans mezunu, %39,6'sı lisans mezunu ve %8,2'i ise lisansüstü mezundur. Katılımcıların %27,4'ü 0-5 yıl, %25,1'i 5-10 yıl, %23,8'i 10-15 yıl ve %23,6'sı ise 16 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadırlar. Katılımcıların çalıştıkları alanlara bakıldığında ise %14,7'si idari personel, %75,2'si sağlık personeli, %10,1'i sağlık yöneticisi olarak çalışmaktadırlar.

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		FREKANS (f)	YÜZDE (%)
CİNSİYET	Kadın	353	67,2
	Erkek	172	32,8
YAŞ	20 Yaş ve altı	13	2,5
	21-30 Yaş	212	40,4
	31-40 Yaş	163	31,0
	41- 50 Yaş	94	17,9
	51-60 Yaş	32	6,1
	61 ve üstü	11	2,1
EĞİTİM DÜZEYİ	Lise	100	19
	Ön lisans	174	33,6
	Lisans	208	39,3
	Yüksek Lisans	43	8,10
ÇALIŞILAN ALAN	İdari Personel	77	14,7
	Sağlık Personeli	395	75,2
	Yönetici	53	10,1
MESLEKİ TECRÜBE	0-5 Yıl	144	27,4
	6-10 Yıl	132	25,1
	11-15 Yıl	125	23,8
	16 Yıl ve üzeri	124	23,7

4.1.8.1. Çalışan Mutluluğu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalışan mutluluğu ölçeği ifadelerine vermiş oldukları cevaplara ilişkin istatistiki veriler Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Çalışan Mutluluğu Ölçeğine Dair Betimsel İstatistikler

ÇALIŞAN MUTLULUĞU ÖLÇEĞİNE DAİR BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	ORTALAMA	KESİNLİKLE KATILMIYORU M		KATILMIYORU M		NE KATILIYORM NE KATILMIYORM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Hayatımdan memnun olduğumu hissediyorum.	$\bar{X}$ 3,17	49	9,3	110	21,0	123	23,4	188	35,8	55	10,5
2. Birçok açıdan düşlediğim hayata yakıным.	2,84	85	16,2	129	24,6	136	25,9	135	25,7	40	7,6
3. Çoğu zaman kendimi gerçekten mutlu hissedirim.	3,22	39	7,4	107	20,4	142	27,0	170	32,4	67	12,8
4. İyi şartlar altında hayatımı sürdürüyorum.	3,08	56	10,7	116	22,1	129	24,6	173	33,0	51	9,7
5. Hayatım oldukça eğlencelidir.	3,00	62	11,8	112	21,3	168	32,0	130	24,8	53	10,1
6. Hayatımın geri kalanına da bugünkü haliyle devam etmeyi tercih ederim.	2,59	118	22,5	146	27,8	125	23,8	105	20,0	31	5,9
7. İşimle ilgili sorumluluklar beni tatmin ediyor.	3,11	61	11,6	114	21,7	113	21,5	176	33,5	61	11,6
8. Genel itibariyle, mevcut işimden oldukça memnunum.	3,04	56	10,7	140	26,7	128	24,4	124	23,6	77	14,7
9. İşimi yaparken gerçekten keyif alıyorum.	3,10	64	12,2	124	23,6	106	20,2	155	29,5	76	14,5
10. İşimi daha iyi ve özgün yapabilmek için her zaman farklı yollar bulabilirim.	3,32	45	8,6	102	19,4	110	21,0	173	33,0	95	18,1
11. İşim benim için anlamlıdır.	3,62	34	6,5	79	15,0	76	14,5	197	37,5	139	26,5
12. İşimdeki başarı düzeyim beni tatmin ediyor.	3,52	29	5,5	95	18,1	89	17,0	197	37,5	115	21,9
13. Birey olarak kendimi gelişmiş hissediyorum.	3,60	25	4,8	83	15,8	83	15,8	215	41,0	119	22,7
14. Günlük rutin işleri iyi bir şekilde yerine getiriyorum.	3,76	23	4,4	63	12,0	69	13,1	231	44,0	139	26,5
15. Genel itibariyle kendimle barışık bir insanım ve kendime güvenirim.	3,94	19	3,6	38	7,2	58	11,0	249	47,4	161	30,7

16. İnsanlar, benim başkalarına zaman ayırma ve onlarla vakit geçirme konusunda istekli olduğumu düşünürler.	3,65	19	3,6	59	11,2	115	21,9	221	42,1	111	21,1
17. İşim için esnek çalışma saatleri ayarlamak ve yönetmek konusunda iyiyimdir.	3,33	41	7,8	102	19,4	109	20,8	188	35,8	85	16,2
18. Birbirimizi daha iyi anlayalım diye ailemle ve arkadaşlarımla koyu sohbetler etmeyi severim.	3,73	31	5,9	60	11,4	72	13,7	218	41,5	144	27,4

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların en olumlu görüş bildirdiği ifadeler; 15. İfade ($\bar{x} = 3.94$), 14. İfade ($\bar{x} = 3.76$), 18 ($\bar{x} = 3.73$) ve 16. ($\bar{x} = 3.65$) ifadelerdir. Katılımcıların en olumsuz görüş bildirdiği ifadeler ise; 6. ($\bar{x} = 2.59$) ve 2. ($\bar{x} = 2.84$) ifadelerdir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ölçeği ifadelerine vermiş oldukları cevaplara ilişkin istatistiki veriler Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Dair Betimsel İstatistikler

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİNE DAİR BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	ORTALAMA	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Çalıştığım kurumda ilgili olmadığı konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	3,01	76	14,5	123	23,4	93	17,7	182	34,7	51	9,7
2. Çalıştığım kurumda çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	2,57	109	20,8	162	30,9	122	23,2	108	20,6	24	4,6
3. Çalıştığım kurumda sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	2,48	140	26,7	155	29,5	94	17,9	107	20,4	29	5,5
4. Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	2,47	141	26,9	152	29,0	95	18,1	117	22,3	20	3,8

5.Çalıştığım kurumda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	2,73	106	20,2	139	26,5	111	21,1	125	23,8	44	8,4
6.Çalıştığım kurumda geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	3,23	66	12,6	97	18,5	99	18,9	173	33,0	90	17,1
7.Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	3,23	65	12,4	106	20,2	96	18,3	155	29,5	103	19,6
8.İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	2,88	87	16,6	133	25,3	113	21,5	137	26,1	55	10,5
9.Kendimi korumak için kurumumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	2,73	127	24,2	127	24,2	90	17,1	121	23,0	60	11,4
10. Çalıştığım kurumda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	3,88	38	7,2	39	7,4	62	11,8	192	36,6	194	37,0
11.Çalıştığım kurumda iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	3,91	32	6,1	38	7,2	62	11,8	203	38,7	190	36,2
12.Çalıştığım kurumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	3,80	39	7,4	46	8,8	67	12,8	198	37,7	175	33,3
13.Çalıştığım kurumun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim	3,91	24	4,6	47	9,0	70	13,3	195	37,1	189	36,0
14.Çalıştığım kuruma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	3,95	25	4,8	46	8,8	51	9,7	209	39,8	194	37,0
15.Çalıştığım kuruma zarar gelir düşüncesiyle, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	3,01	76	14,5	123	23,4	93	17,7	182	34,7	51	9,7

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların en olumlu görüş bildirdiği ifadeler; 14. İfade ($\bar{x}$ =3.95), 12. İfade ($\bar{x}$ =3.91), 14 ($\bar{x}$ =3.91) ve 11. ($\bar{x}$ =3.88) ifadelerdir. Katılımcıların en olumsuz görüş bildirdiği ifadeler ise; 4. ($\bar{x}$ =2.47) ve 3. ($\bar{x}$ =2.48) ifadelerdir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği ifadelerine vermiş oldukları cevaplara ilişkin istatistiki veriler Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Dair Betimsel İstatistikler

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNE DAİR BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	ORTALAMA	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		NE KATILIYORM NE KATILMIYORM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Kariyerimin geri kalanını bu kurumda harcamaktan mutluluk duyuyorum.”	2,88	86	16,4	146	27,8	103	19,6	125	23,8	65	12,4
2.Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi görüyorum.	3,12	71	13,5	100	19,0	118	22,5	162	30,9	74	14,1
3.*Kurumuma karşı güçlü bir aitik duygusu hissetmiyorum.	3,11	46	8,8	164	31,2	87	16,6	142	27,0	86	16,4
4.*Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	3,05	54	10,3	157	29,9	108	20,6	120	22,9	86	16,4
5.*Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	3,14	46	8,8	157	29,9	91	17,3	139	26,5	92	17,5
6.Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	3,05	47	9,0	148	28,2	119	22,7	151	28,8	60	11,4
7.Bu kurumda çalışmaya devam etmem kendi isteğim olduğu kadar, aynı zamanda bir zorunluluktur.	3,27	46	8,8	88	16,8	124	23,6	208	39,6	59	11,2
8.Şu anda istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,34	54	10,3	81	15,4	110	21,0	190	36,2	90	17,1
9.Şu anda kurulumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olurdu.	3,16	58	11,0	103	19,6	121	23,0	180	34,3	63	12,0
10.Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	3,08	82	15,6	98	18,7	102	19,4	180	34,3	63	12,0
11.Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,89	70	13,3	147	28,0	131	25,0	121	23,0	56	10,7
12.Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	3,20	66	12,6	98	18,7	102	19,4	179	34,1	80	15,2
13.*Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	3,21	48	9,1	112	21,3	117	22,3	175	33,3	73	13,9
14.Benim için avantajlı olsa da, kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,45	42	8,0	71	13,5	111	21,1	208	39,6	93	17,7
15.Şu an kurumumdan ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.	2,64	91	17,3	177	33,7	127	24,2	89	17,0	41	7,8
16.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	2,99	65	12,4	142	27,0	131	25,0	106	20,2	81	15,4

17.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, kurumumdan şu anda ayrılmazdım.	2,87	90	17,1	133	25,3	123	23,4	109	20,8	70	13,3
18.Bu kuruma çok şey borçluyum.	2,72	117	22,3	136	25,9	117	22,3	84	16,0	71	13,5

*: ifadeler ters kodlanmadan önceki haliyle gösterilmiştir.

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların en olumlu görüş bildirdiği ifadeler; 14. İfade ($\bar{x}$ =3.45), 8. İfade ($\bar{x}$ =3.34), 7. ($\bar{x}$ =3.27) ve 13. ($\bar{x}$ =3.21) ifadelerdir. Katılımcıların en olumsuz görüş bildirdiği ifadeler ise; 18. ($\bar{x}$ =2.72) ve 15. ($\bar{x}$ =2.64) ifadelerdir.

4.1.9. Güvenirlilik Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin (çalışan mutluluğu, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik) ve her bir ölçeğin 3 alt boyutu da dâhil olmak üzere, güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanarak içsel tutarlılık testi uygulanmış, normal dağılıma uygun dağılım sergileyip sergilemediklerini sınamak için ise verilere ait çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri hesaplanmıştır. Hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ve normallik testleri sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenirlilik ve Normallik Analizleri Sonuçları

Güvenirlilik ve Normallik Analizleri	(1) YİH	(2) İYİH	(3) PİH	(4) KES	(5) SAS	(6) OYS	(7) DUYB	(8) DEVB	(9) NORB
Çarpıklık	0,01	-0,13	-0,78	0,99	0,02	-1,08	0,24	0,36	-0,34
Basıklık	-0,89	-0,98	-0,39	-0,89	-0,99	0,48	-0,62	-0,44	-0,35
Cronbach'Alfa (Boyutlar)	0,91	0,90	0,86	0,83	0,85	0,93	0,82	0,73	0,73
Cronbach'Alfa (Ölçekler)	0,94			0,88			0,82		

Çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normal dağılıp dağılmadığı hakkında bilgi vermektedir. Verilerin normallik dağılım varsayımı için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması gerekmektedir (Tabachnik ve Fidell, 2013). Araştırma ölçeklerinin boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri

incelendiğinde, tüm boyutların +1,5 ile -1,5 aralığında yer aldığı görülmektedir. Tablo 13'te, çalışmada kullanılan ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerlerine göre verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçekler ve ölçeklere ait alt boyutların güvenilirliklerini test etmek amacıyla Cronbach'Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ölçüm aracının güvenilir olması, araştırma sonuçlarının sağlıklı yorumlanabilmesinde önemli bir önkoşuldur. Güvenilirlik, bilimsel çalışmalarda kullanılan ölçüm aracının zaman içindeki tutarlılığını ifade etmektedir. Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda güvenilirliğin test edilmesinde kullanılan muhtelif yöntemler olmakla birlikte, içlerinden en fazla kullanılanı “İç Tutarlılık” testleridir (Sürücü vd., 2021, s. 78). Ölçüm aracına ilişkin iç tutarlılığı test etmek amacıyla yaygın olarak Cronbach's Alfa katsayı hesaplamaları kullanılmaktadır. Literatürde, hesaplanan Cronbach'Alfa katsayı değerlerinin yorumlanmasına ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, bu çalışmada aşağıda verilen sınır değerler (Kalaycı, 2010, s. 405) referans alınarak Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Sınıflandırma

Cronbach Alpha	Yorumu
0,80 <a <1,00	Yüksek Güvenilirlik
0,60 <a <0,80	Oldukça Güvenilir
0,40 <a <0,60	Güvenilirliği Düşük
0,00 <a <0,40	Güvenilir Değil

Kaynak: Kalaycı, Ş., 2010.

Gerçekleştirilen hesaplamalardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin boyutları ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan tüm Cronbach Alpha katsayılarının tamamına yakını, yüksek düzeyde güvenilir olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, sadece örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından olan normatif bağlılık ve devam bağlılığı Alpha katsayıları oldukça güvenilir düzeyde çıkmıştır.

4.1.10. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

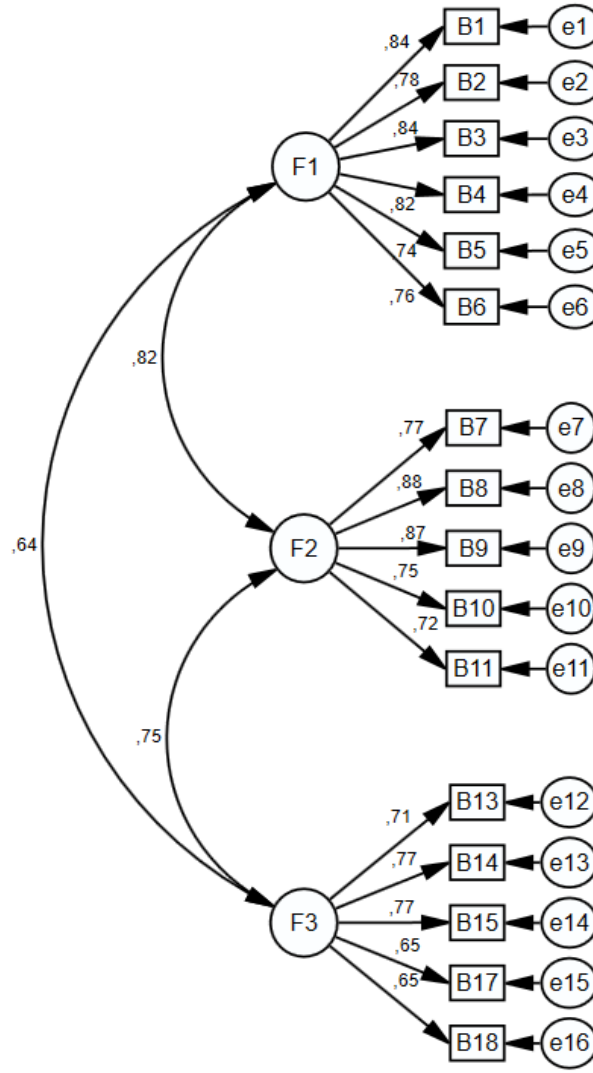
Çalışmada, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), hem Yapısal Eşitlik Modelinin (YEM) kurulabilmesi hem de çalışmadaki diğer test ve analizlerin sağlıklı biçimde uygulanabilmesi açısından her bir ölçek için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi sürecinde modelin toplanan veriler ile desteklenip desteklenmediği uyum iyiliği değerleriyle belirlenmektedir. Çeşitli kaynaklara bakıldığında yapısal eşitlik modellerinin değerlendirilmesinde bakılan özellikler farklılıklar gösterse de çalışmamızda en çok kullanılan “CMIN (χ^2) /DF, GFI, NFI, CFI ve RMSEA” uyum iyiliği değerleri kullanılmıştır (Gül, 2022). Anket uygulaması kapsamında, Isparta ili merkez ilçe sınırları içerisinde sağlık kurumlarında çalışan sağlık çalışanları tarafından doldurulan Çalışan Mutluluğu, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, Şekil 13, Şekil 14 ve Şekil 15’te verilmiştir.

Literatürde farklı görüşler olmakla birlikte bu alanda gerçekleştirilen birçok çalışmada genel olarak kabul görmüş olan DFA Uyum İndekslerine ilişkin referans aralıkları Tablo 15’te verilmiş, çalışmanın analiz sonuçları bu değerlere göre yorumlanmıştır.

Tablo 15. DFA Uyum İndeksleri Referans Aralıkları

İndeks	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Kaynak
χ^2/sd	0-3	3-5	Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G., 2004.
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G., 2004.
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	Gürbüz, S., 2019
GFI	$0.90 \leq GFI(TLI) \leq 95$	$0.85 \leq GFI(TLI) \leq 80$	Vasallo M. ve Saba A., 2015
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.94$	Gürbüz, S., 2019

Çalışan mutluluğu ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu Şekil 13’te gösterilmiş ve standardize edilmiş regresyon katsayıları açıklama katsayıları altında verilmiştir.

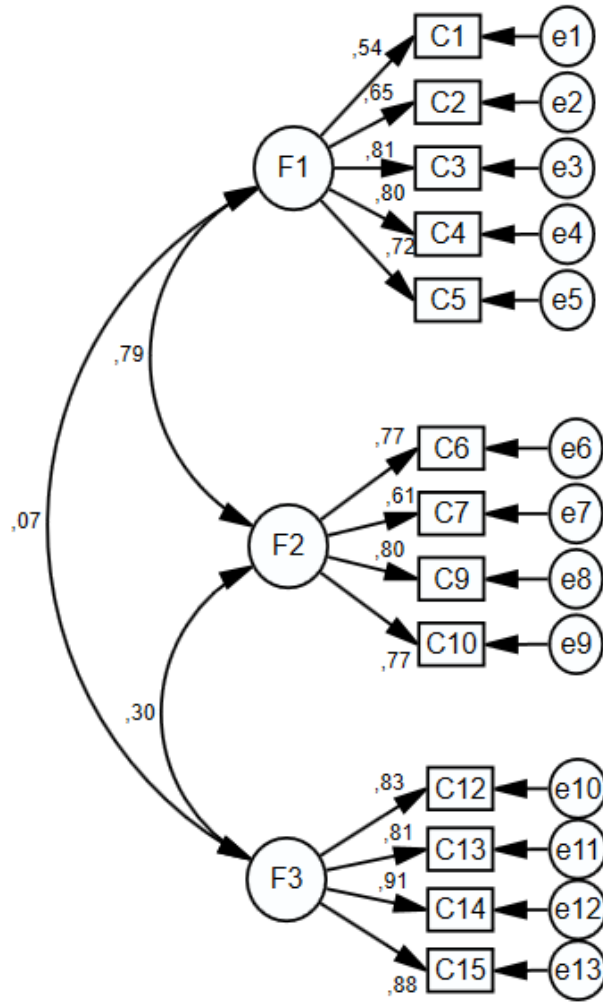


CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
4,969	0,89	0,91	0,92	0,08

Şekil 13. Çalışan Mutluluğu ölçeği DFA Değerleri

Şekil 13'te Çalışan Mutluluğu Ölçeğine birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde $CMIN(\chi^2) / DF = 4,969$ ve $RMSEA = 0,087$ değerlerinin istenilen değer aralıkları içerisinde olmaması nedeniyle modifikasyon indeksleri incelenerek ve $CMIN(\chi^2)$ değerini yükselten B12 ve B16 kodlu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu Şekil 14'te gösterilmiş ve standardize edilmiş regresyon katsayıları açıklama katsayıları altında verilmiştir.

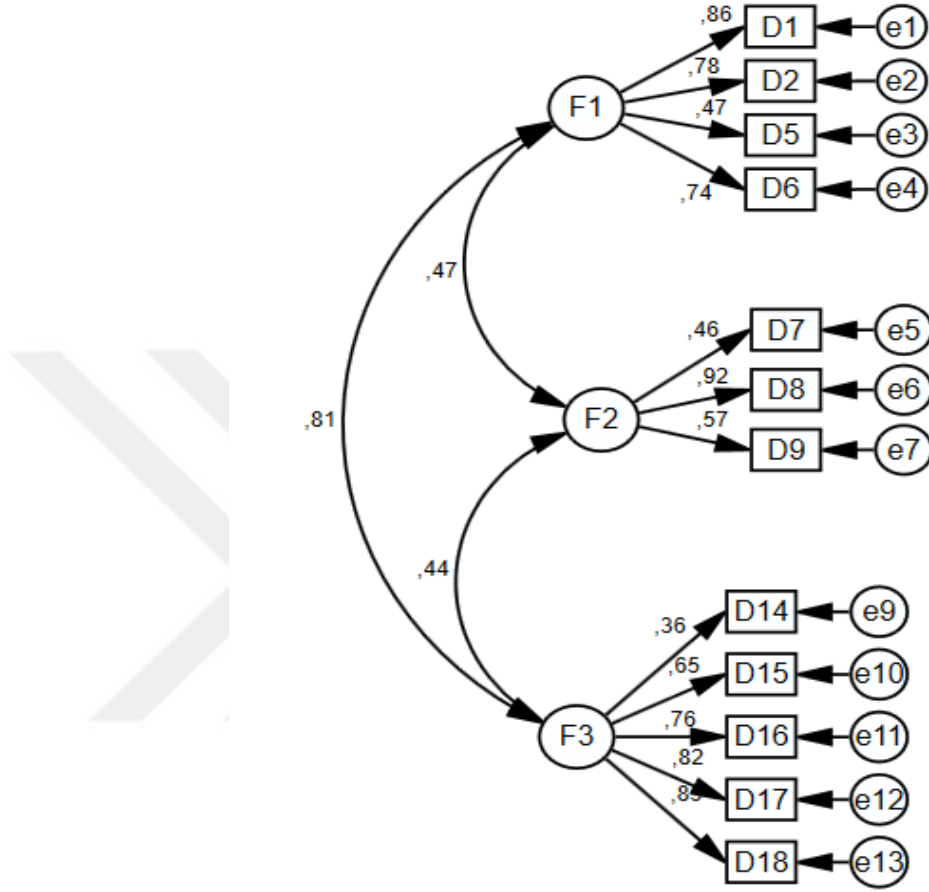


CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
4,563	0,92	0,92	0,94	0,08

Şekil 14. Örgütsel Sessizlik ölçeği DFA Değerleri

Şekil 14’te verilen Örgütsel Sessizlik Ölçeğine birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde $CMIN(\chi^2) / DF=4,563$ ve $RMSEA=0,08$ değerlerinin istenilen değer aralıkları içerisinde olmaması nedeniyle modifikasyon indeksleri incelenmiş ve $CMIN(\chi^2)$ değerini yükselten C11 ve C8 kodlu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan modifikasyon sonucunda Şekil 14’te yer alan ölçüm modeline ait uyum iyiliği değerleri $CMIN(\chi^2) / DF=4,563$; $CFI=0,94$; $GFI=0,92$; $NFI=0,92$; $RMSEA=0,08$ şeklinde gerçekleşmiş ve verinin yapı ile uyum sağladığını doğrulanmıştır.

Örgütsel Sessizlik için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu Şekil 15'te gösterilmiş ve standardize edilmiş regresyon katsayıları açıklama katsayıları altında verilmiştir.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
3,704	0,94	0,93	0,94	0,07

Şekil 15. Örgütsel Bağlılık ölçeği DFA Değerleri

Şekil 15'te verilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğine birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde $CMIN(\chi^2) / DF=4,563$ ve $RMSEA=0,08$ değerlerinin istenilen sınırlar içerisinde olmaması nedeniyle modifikasyon indeksleri incelenmiş ve $CMIN(\chi^2)$ değerini yükselten D3, D4, D10, D11, D12 ve D13 kodlu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan modifikasyon sonucunda Şekil 8'de yer alan ölçüm modeline ait uyum iyiliği değerleri $CMIN(\chi^2)$

/DF=3,704; CFI=0,94; GFI=0,93; NFI=0,93; RMSEA=0,07 şeklinde gerçekleşmiş ve verinin yapı ile uyum sağladığını doğrulanmıştır.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde, her üç ölçek için (CMIN/DF) X^2/DF uyum katsayıları incelendiğinde “3 <.....< 5” değerleri aralığında yer aldığı için kabul edilebilirdir. Aynı şekilde GFI ve CFI değerleri de 0.09 değerinden büyük olduğu için yine kabul edilebilir bir uyum göstermiştir.

4.1.11. Alt Boyutların Korelasyon Katsayısı

Araştırma kapsamında sağlık çalışanlarına yöneltilen ölçeklerin her bir ifadesine verilen değerlerin ortalamaları alındıktan sonra alt boyutlar arasındaki doğrusal ilişkilerin varlığı ve derecesi “Pearson Korelasyon” katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Pearson korelasyon katsayısı, belirli varsayımlar veya koşullar karşılandığında sürekli değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesinin ve yönünün belirlenmesinde en sık kullanılan ölçüdür (Keskin ve Özsoy, 2004, s. 67). Araştırmaya konu olan tüm alt boyutlar alınmış ve aralarındaki ilişki, yönü ve kuvveti incelenerek aşağıda Tablo 16’da verilmiştir. Ardından bulgular tablo altında bir kez de metin ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Alt boyutlar, daha net şekilde anlaşılabilmesi adına numaralandırılmış ve anlamları Tablo 16’nın hemen alt kısmında karşılıkları ifade edilerek belirtilmiştir.

Tablo 16. Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Tablosu

ALT BOYUTLAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,000								
2	,742**	1,000							
3	,578**	,683**	1,000						
4	-,312**	-,317**	-,168**	1,000					
5	-,221**	-,275**	-,075	,641**	1,000				
6	,278**	,308**	,446**	,092*	,301**	1,000			
7	,649**	,692**	,490**	-,343**	-,249**	,285**	1,000		
8	,212**	,284**	,250**	,136**	,181**	,240**	,312**	1,000	
9	,590**	,652**	,513**	-,279**	-,212**	,314**	,695**	,370**	1,000

(**p <0,01, * p <0,05)(1) Yaşam İyilik Hali (YİH) (2) İş Yeri İyilik Hali (İYİH) (3) Psikolojik İyilik Hali (PİH) (4) Kabul Edilmiş Sessizlik (KES) (5) Savunma Amaçlı Sessizlik (SAS) (6) Örgüt Yararına Sessizlik (OYS) (7) Duygusal Bağlılık (DUYB) (8) Normatif Bağlılık (NORMB) (9) Devam Bağlılığı (DEVB)

($P<0.01$) bunun anlamı katsayının işareti + ve 1 değerine yakın olduğu için özelliklerden biri artarken diğeri de artmaktadır. Anlam katsayısının derecesi “1” değerine yaklaştıkça iki özellik arasında doğrusal ilişkinin yükseldiği “0” değerine yaklaştıkça iki özellik arasında doğrusal ilişkinin azaldığı bilinmektedir. Buna göre;

- YİH alt boyutu ile İYİH, PİH, KES, SAS, OYS, DUYB, NORMB ve DEVB alt boyutları arasında Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır ve istatistik olarak önemlidir ($P<0,01$). Bu bulgu neticesinde YİH alt boyutu ile İYİH, PİH, OYS, DUYB, NORMB ve DEVB alt boyutları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Fakat YİH alt boyutunun KES ve SAS alt boyutları ile arasında hesaplanan korelasyonu katsayılarına göre negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ($P<0.01$).
- İYİH alt boyutu ile PİH, KES, SAS, OYS, DUYB, NORMB ve DEVB alt boyutları arasında Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır ve istatistik olarak önemlidir ($P<0,01$). Bu bulgu neticesinde İYİH alt boyutu ile PİH, OYS, DUYB, NORMB ve DEVB alt boyutları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Fakat İYİH alt boyutunun KES ve SAS alt boyutları ile arasında hesaplanan korelasyonu katsayılarına göre negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ($P<0.01$).
- PİH alt boyutu ile KES, SAS, OYS, DUYB, NORMB ve DEVB alt boyutları arasında Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır ve istatistik olarak önemlidir ($P<0,01$). Bu bulgu neticesinde PİH alt boyutu ile OYS, DUYB, NORMB ve DEVB alt boyutları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Fakat PİH alt boyutunun KES alt boyutları ile arasında hesaplanan korelasyonu katsayılarına göre negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ($P<0.01$).
- KES alt boyutu ile SAS, OYS, DUYB, DEVB ve NORMB alt boyutları arasında Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır ve istatistik olarak önemlidir ($P<0,01$). Bu bulgu neticesinde KES alt boyutu ile SAS, OYS ve NORMB alt boyutları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Fakat KES alt boyutunun DUYB ve DEVB alt boyutları ile

arasında hesaplanan korelasyonu katsayılarına göre negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ($P<0.01$).

- SAS alt boyutu ile OYS, DUYB, DEVB ve NORMB alt boyutları arasında Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır ve istatistik olarak önemlidir ($P<0,01$). Bu bulgu neticesinde SAS alt boyutu ile OYS ve NORMB alt boyutları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Fakat SAS alt boyutunun DUYB ve DEVB alt boyutları ile arasında hesaplanan korelasyonu katsayılarına göre negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ($P<0.01$).
- OYS alt boyutu ile DUYB, NORMB ve DEVB alt boyutları arasında Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır ve istatistik olarak önemlidir ($P<0,01$). Bu bulgu neticesinde OYS alt boyutu ile DUYB, NORMB ve DEVB alt boyutları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir.
- DUYB alt boyutu ile DEVB ve NORMB alt boyutları arasında Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır ve istatistik olarak önemlidir ($P<0,01$). Bu bulgu neticesinde DUYB alt boyutu NORMB ve DEVB alt boyutları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir.
- NORMB alt boyutu ile DEVB alt boyutları arasında Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır ve istatistik olarak önemlidir ($P<0,01$). Bu bulgu neticesinde DUYB alt boyutu ile NORMB ve DEVB alt boyutları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

4.1.12. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcıların Betimleyici Özellikleri ile Karşılaştırılması

Anket ifadelerini cevaplayan bireylerin çalışma yaşamına ilişkin betimleyici özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan alan, mesleki tecrübe) diğer değişkenlerle T-testi ve Anova testi yapılmıştır. Verilerin Tablo 13'te görüldüğü üzere normallik varsayımını sağladığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple uygulanan Anova testleri “Tukey ve Tamhane’s T2” olarak tercih edilmiş ve uygulanmıştır.

Tablo 17. Çalışan Cinsiyetlerinin Araştırma Boyutları ile Karşılaştırılması

Boyutlar		Betimsel İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Yaşam İyilik Hali	Erkek	172	2,86	,98	-	0,06
	Kadın	353	3,04	,96	1,931	
İşyeri İyilik Hali	Erkek	172	3,12	1,01	-	0,06
	Kadın	353	3,30	1,03	1,832	
Psikolojik İyilik Hali	Erkek	172	3,67	,87	0,067	0,96
	Kadın	353	3,67	,85		
Kabul Edilmiş Sessizlik	Erkek	172	2,71	,97	0,728	0,46
	Kadın	353	2,64	,91		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Erkek	172	3,03	1,08	2,114	0,3
	Kadın	353	2,83	1,00		
Örgüt yararına Sessizlik	Erkek	172	3,92	,95	0,493	0,62
	Kadın	353	3,88	1,05		
Duygusal Bağlılık	Erkek	172	2,96	1,00	-	0,14
	Kadın	353	3,09	,97	1,450	
Devam Bağlılığı	Erkek	172	3,18	,89	-	0,09
	Kadın	353	3,29	,94	1,679	
Normatif Bağlılık)	Erkek	172	2,83	,96	-	0,19
	Kadın	353	2,98	,93	1,293	

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Farklı cinsiyetlere sahip çalışanların diğer boyutlarla olan ilişkisini test etmek amacıyla uygulanan T-testi analizi sonuçları Tablo 17’de sunulmuştur. Bulgulara göre bireylerin cinsiyetleri ile yaşam iyilik hali, iş yeri iyilik hali, psikolojik iyilik hali, kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 18. Çalışan Yaşlarının Araştırma Boyutları ile Karşılaştırılması

Boyutlar		Yaş	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Farklılıklar
Yaşam İyilik Hali (YİH)	1	20 ve altı	13	2,79	0,66	4,528	0,00	1<6 2<6 3<6 4<6
	2	21-30	212	2,90	1,00			
	3	31-40	163	2,90	0,91			
	4	41-50	94	3,04	0,89			
	5	51-60	32	3,37	1,05			
	6	61 ve üstü	11	4,07	0,98			
		Toplam	525	2,98	0,97			
İşyeri İyilik Hali (İYİH)	1	20 ve altı	13	2,90	,635	4,446	0,00	1<6 2>3 3<6
	2	21-30	212	3,34	1,03			
	3	31-40	163	3,02	1,026			
	4	41-50	94	3,24	,956			
	5	51-60	32	3,51	1,13			
	6	61 ve üstü	11	4,16	,84			
		Toplam	525	3,24	1,03			
Psikolojik İyilik Hali (PİH)	1	20 ve altı	13	3,58	,45064	1,060	0,392	İstatistiki anlamda bir farklılık yoktur.
	2	21-30	212	3,69	,89812			
	3	31-40	163	3,59	,79581			
	4	41-50	94	3,69	,83460			
	5	51-60	32	3,71	1,09056			
	6	61 ve üstü	11	4,21	,98977			
		Toplam	525	3,67	,86410			
Kabul Edilmiş Sessizlik (KSES)	1	20 ve altı	13	3,50	,86647	6,447	0,00	1>2,4,5,6 2<3
	2	21-30	212	2,59	,87152			
	3	31-40	163	2,86	,98459			
	4	41-50	94	2,61	,85023			
	5	51-60	32	2,20	,92979			
	6	61 ve üstü	11	2,16	1,14828			
		Toplam	525	2,67	,93741			
Savunma Amaçlı Sessizlik (SAS)	1	20 ve altı	13	3,75	,97895	5,501	0,00	1>2,4,5,6 3>2,5
	2	21-30	212	2,79	,99820			
	3	31-40	163	3,12	1,00130			
	4	41-50	94	2,78	1,00088			
	5	51-60	32	2,43	1,25081			
	6	61 ve üstü	11	2,72	1,02136			
		Toplam	525	2,89	1,03808			
Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYS)	1	20 ve altı	13	3,86	1,08788	1,474	0,214	İstatistiki anlamda bir farklılık yoktur.
	2	21-30	212	3,78	1,12599			
	3	31-40	163	4,04	,80678			

	4	41-50	94	3,85	1,03472			
	5	51-60	32	4,01	1,19126			
	6	61 ve üstü	11	3,88	1,17985			
		Toplam	525	3,89	1,02609			
Duygusal Bağlılık (DUYB)	1	20 ve altı	13	2,84	1,12518	4,367	0,00	1<6 2<6 3<6 4>6
	2	21-30	212	3,00	,97343			
	3	31-40	163	3,00	,94769			
	4	41-50	94	2,99	,91247			
	5	51-60	32	3,51	1,08683			
	6	61 ve üstü	11	4,09	1,15257			
		Toplam	525	3,05	,98509			
Devam Bağlılığı (DEVB)	1	20 ve altı	13	2,41	,62961	4,467	0,00	1<5 1<6
	2	21-30	212	2,94	,93758			
	3	31-40	163	2,91	,96299			
	4	41-50	94	2,79	,73903			
	5	51-60	32	3,31	1,15277			
	6	61 ve üstü	11	3,98	1,18812			
		Toplam	525	2,93	,94577			
Normatif Bağlılık (NORMB)	1	20 ve altı	13	3,38	,95108	5,144	0,00	2<3 2<6
	2	21-30	212	3,06	,96840			
	3	31-40	163	3,36	,89137			
	4	41-50	94	3,32	,79198			
	5	51-60	32	3,48	,94275			
	6	61 ve üstü	11	4,09	,88306			
		Toplam	525	3,26	,92734			

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Çalışan mutluluğu, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçek ve alt boyutların yaş değişkenine göre kıyaslanmasına yönelik varyans analizi bulguları Tablo 18’de sunulmuştur. Tabloya göre;

- Psikolojik iyilik hali, örgüt yararına sessizlik, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0.05$), yaşam iyilik haline göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında “61 ve üzeri” yaş grubundaki katılımcıların yaşam iyilik halleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir.
- İşyeri iyilik hali alt boyutu yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında “61

ve üzeri” yaşı grubundaki katılımcıların işyeri iyilik halleri “20 ve altı” ile “30-40” yaşı gruplarına göre daha yüksektir. Aynı zamanda “30-40” yaşı aralığındaki katılımcıların işyeri iyilik halleri “21-30” yaşı grubundakilere göre daha yüksektir.

- Kabul edilmiş sessizlik alt boyutu yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında “20 ve altı” yaşı grubundaki sağlık çalışanlarının kabul edilmiş sessizlikleri “21-30”, “41-50”, “51-60” ve “61 ve üstü” yaşı gruplarındakilere göre daha yüksektir. Aynı zamanda “31-40” yaşı aralığındaki sağlık çalışanlarının da “21-30” yaşı grubundakilere göre kabul edilmiş sessizlikleri daha yüksektir.
- Savunma amaçlı sessizlik alt boyutu yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında “20 ve altı” yaşı grubundaki sağlık çalışanlarının kabul edilmiş sessizlikleri “21-30”, “41-50”, “51-60” ve “61 ve üstü” yaşı gruplarındakilere göre daha yüksektir. Aynı zamanda “31-40” yaşı aralığındaki sağlık çalışanlarının da “21-30” ile “51-60” yaşı grubundakilere göre savunma amaçlı sessizlikleri daha yüksektir.
- Duygusal bağlılık alt boyutu yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında “61 ve üzeri” yaşı grubundaki sağlık çalışanlarının duygusal bağlılıkları “20 ve altı”, “21-30”, “31-40” yaşı gruplarındakilere göre daha yüksektir. Aynı zamanda “41-50” yaşı aralığındaki sağlık çalışanlarının da “61 ve üstü” yaşı grubundakilere göre duygusal bağlılıkları daha yüksektir.
- Devam bağlılık alt boyutu yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında “20 ve altı” yaşı grubundaki sağlık çalışanlarının devam bağlılıkları “51-60” ve “61 ve üzeri” yaşı gruplarındakilere göre daha düşüktür.
- Normatif bağlılık alt boyutu yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında “21-30” yaşı grubundaki sağlık çalışanlarının devam bağlılıkları “31-40” ve “61 ve üzeri” yaşı gruplarındakilere göre daha düşüktür.

Tablo 19. Çalışan Eğitim Düzeylerinin Araştırma Boyutları ile Karşılaştırılması

Boyutlar		Betimsel İfadeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P değeri	Anlamlı Farklılıklar
Yaşam İyilik Hali (YİH)	1	Lise	100	2,92	,93	2,800	0,03	4>1,3
	2	Ön lisans	174	2,99	1,04			
	3	Lisans	208	2,92	,93			
	4	Yüksek Lisans	43	3,37	,89			
		Toplam	525	2,98	,97			
İşyeri İyilik Hali (İYİH)	1	Lise	100	3,31	1,08	8,491	0,00	1>3 2>3 4>3
	2	Ön lisans	174	3,44	1,02			
	3	Lisans	208	2,98	,996			
	4	Yüksek Lisans	43	3,56	,81			
		Toplam	525	3,24	1,03			
Psikolojik İyilik Hali (PİH)	1	Lise	100	3,68	,93	2,971	0,03	İstatistiki anlamda bir farklılık yoktur
	2	Ön lisans	174	3,76	,83			
	3	Lisans	208	3,55	,86			
	4	Yüksek Lisans	43	3,88	,76			
		Toplam	525	3,67	,86			
Kabul Edilmiş Sessizlik (KSES)	1	Lise	100	2,75	,89	1,639	0,179	İstatistiki anlamda bir farklılık yoktur.
	2	Ön lisans	174	2,61	,89			
	3	Lisans	208	2,72	,95			
	4	Yüksek Lisans	43	2,43	1,07			
		Toplam	525	2,67	,93			
Savunma Amaçlı Sessizlik (SAS)	1	Lise	100	2,67	,89	4,255	0,00	3>1
	2	Ön lisans	174	2,83	1,02			
	3	Lisans	208	3,08	1,07			
	6	Yüksek Lisans	43	2,79	1,13			
		Toplam	525	2,89	1,03			
Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYS)	1	Lise	100	3,6475	1,08	2,779	0,04	2>1
	2	Ön lisans	174	4,0086	1,03			
	3	Lisans	208	3,9075	,966			
	4	Yüksek Lisans	43	3,9767	1,05			
		Toplam	525	3,8971	1,02			
Duygusal Bağlılık (DB)	1	Lise	100	3,1275	1,00	3,018	0,02	3<4
	2	Ön lisans	174	3,1049	,99			
	3	Lisans	208	2,9111	,94			
	4	Yüksek Lisans	43	3,3372	1,01			
		Toplam	525	3,0514	,98			
Devam Bağlılığı (DVB)	1	Lise	100	3,0180	1,02	4,858	0,00	3<2
	2	Ön lisans	174	3,0540	,98			
	3	Lisans	208	2,7529	,82			
	4	Yüksek Lisans	43	3,1860	1,01362			
		Toplam	525	2,9387	,94577			
Normatif Bağlılık (NORMB)	1	Lise	100	3,3567	,92630	1,060	0,36	İstatistiki anlamda bir farklılık yoktur
	2	Ön lisans	174	3,1877	,93625			
	3	Lisans	208	3,2516	,92165			
	4	Yüksek Lisans	43	3,4031	,91882			
		Toplam	525	3,2629	,92734			

Çalışan mutluluğu, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçek ve alt boyutların eğitim düzeylerine göre karşılaştırmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur. Tabloya göre;

- Psikolojik iyilik hali, kabul edilmiş sessizlik ve normatif bağlılık alt boyutları eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0.05$), yaşam iyilik haline göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise yüksek lisans düzeyindeki katılımcıların yaşam iyilik halleri lise ve lisans düzeyindekilere göre daha yüksektir.
- İşyeri iyilik hali alt boyutu eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise lise, ön lisans ve yüksek lisans düzeyindeki katılımcıların işyeri iyilik halleri lisans düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksektir.
- Savunma amaçlı sessizlik alt boyutu eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcıların savunma amaçlı sessizlikleri lise düzeyindekilere göre daha yüksektir.
- Örgüt yararına sessizlik alt boyutu eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise ön lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcıların örgüt yararına sessizlikleri lise düzeyindekilere göre daha yüksektir.
- Duygusal bağlılık alt boyutu eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcıların duygusal bağlılıkları lisans düzeyindekilere göre daha yüksektir.
- Devam bağlılık alt boyutu eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcıların devam bağlılıkları ön lisans düzeyindekilere göre daha yüksektir.

Tablo 20. Çalışanların İşyeri Çalışma Alanlarının Araştırma Boyutları ile Karşılaştırılması

Boyutlar		Betimsel İfadeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Farklılıklar
Yaşam İyilik Hali (YİH)	1	İdari Personel	77	3,0887	,94187	15,850	0,00	3>1,2
	2	Sağlık Personeli	395	2,8781	,95180			
	3	Yönetici	53	3,6447	,91406			
		Toplam	525	2,9863	,97312			
İşyeri İyilik Hali (İYİH)	1	İdari Personel	77	3,3091	1,10527	13,102	0,00	3>1,2
	2	Sağlık Personeli	395	3,1448	1,00430			
	3	Yönetici	53	3,8943	,87934			
		Toplam	525	3,2446	1,03108			
Psikolojik İyilik Hali (PİH)	1	İdari Personel	77	3,6468	,92730	7,928	0,00	3>1,2
	2	Sağlık Personeli	395	3,6218	,85736			
	3	Yönetici	53	4,1170	,68997			
		Toplam	525	3,6754	,86410			
Kabul Edilmiş Sessizlik (KES)	1	İdari Personel	77	2,8571	,96183	12,423	0,00	1,2>3
	2	Sağlık Personeli	395	2,7109	,91561			
	3	Yönetici	53	2,0943	,86523			
		Toplam	525	2,6701	,93741			
Savunma Amaçlı Sessizlik (SAS)	1	İdari Personel	77	3,0584	1,04731	5,082	0,00	1,2>3
	2	Sağlık Personeli	395	2,9209	1,02518			
	3	Yönetici	53	2,4953	1,04178			
		Toplam	525	2,8981	1,03808			
Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYS)	1	İdari Personel	77	4,1234	,82680	3,168	0,04	1>2
	2	Sağlık Personeli	395	3,8525	1,02100			
	3	Yönetici	53	3,9009	1,27319			
		Toplam	525	3,8971	1,02609			
Duygusal Bağlılık (DB)	1	İdari Personel	77	3,0909	,98834	15,256	0,00	3>1,2
	2	Sağlık Personeli	395	2,9532	,94705			
	3	Yönetici	53	3,7264	1,00750			
		Toplam	525	3,0514	,98509			
Devam Bağlılığı (DVB)	1	İdari Personel	77	3,1844	,99935	23,569	0,00	3>1,2 1>2
	2	Sağlık Personeli	395	2,7965	,87520			
	3	Yönetici	53	3,6415	1,00181			
		Toplam	525	2,9387	,94577			
Normatif Bağlılık (NORMB)	1	İdari Personel	77	3,3983	,86693	2,865	0,00	İstatistiksel anlamda bir farklılık yoktur
	2	Sağlık Personeli	395	3,2084	,93055			
	3	Yönetici	53	3,4717	,95504			
		Toplam	525	3,2629	,92734			

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Çalışan mutluluğu, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçek ve alt boyutların çalışma alanlarına göre karşılaştırmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur. Tabloya göre;

- Normatif bağıllık alt boyutu çalışma alanına göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0.05$), yaşam iyilik haline göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise yönetici pozisyonundaki katılımcıların yaşam iyilik halleri idari personel ve sağlık personellerine göre daha yüksektir.
- İşyeri iyilik hali alt boyutu çalışma alanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise yönetici pozisyonundaki katılımcıların işyeri iyilik halleri idari personel ve sağlık personellerine göre daha yüksektir.
- Psikolojik iyilik hali alt boyutu çalışma alanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise yönetici pozisyonundaki katılımcıların psikolojik iyilik halleri idari personel ve sağlık personellerine göre daha yüksektir.
- Kabul edilmiş sessizlik alt boyutu çalışma alanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise idari ve sağlık personellerinin kabul edilmiş sessizlikleri yönetici pozisyonundakilere göre daha yüksektir.
- Savunma amaçlı sessizlik alt boyutu çalışma alanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise idari personel ve sağlık personellerinin savunma amaçlı sessizlikleri yönetici pozisyonundakilere göre daha yüksektir.
- Örgüt yararına sessizlik alt boyutu çalışma alanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise idari personelin savunma amaçlı sessizlikleri diğer sağlık çalışanlarına göre daha yüksektir.
- Duygusal bağıllık alt boyutu çalışma alanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise yönetici pozisyonundaki katılımcıların idari personel ve sağlık personellerine göre duygusal bağıllıkları daha yüksektir.
- Devam bağlılığı alt boyutu çalışma alanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise yönetici pozisyonundaki katılımcıların idari personel ve

sağlık personellerine göre devam bağlılıkları daha yüksektir. Aynı zamanda idari sağlık personellerinin ise sağlık personellerine göre devam bağlılıkları daha yüksektir.

Tablo 21. Çalışanların İşyeri Mesleki Tecrübelerinin Araştırma Boyutları ile Karşılaştırılması

Boyutlar		Betimsel İfadeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P değeri	Anlamlı Farklılıklar
Yaşam İyilik Hali (YİH)	1	0-5 Yıl	144	2,8681	1,00540	4,059	0,00	1<4 2<4
	2	6-10 Yıl	132	2,9028	,93921			
	3	11-15 Yıl	125	2,9547	,96148			
	4	16 Yıl ve üzeri	124	3,2446	,94626			
		Toplam	525	2,9863	,97312			
İşyeri İyilik Hali (İYİH)	1	0-5 Yıl	144	3,2361	1,03739	4,101	0,00	3<4
	2	6-10 Yıl	132	3,1909	1,09038			
	3	11-15 Yıl	125	3,0576	1,03762			
	4	16 Yıl ve üzeri	124	3,5000	,90653			
		Toplam	525	3,2446	1,03108			
Psikolojik İyilik Hali (PİH)	1	0-5 Yıl	144	3,7181	,85915	2,565	0,06	İstatistiki anlamda bir farklılık yoktur
	2	6-10 Yıl	132	3,5894	,86961			
	3	11-15 Yıl	125	3,5648	,90734			
	4	16 Yıl ve üzeri	124	3,8290	,80069			
		Toplam	525	3,6754	,86410			
Kabul Edilmiş Sessizlik (KES)	1	0-5 Yıl	144	2,6111	,86316	3,619	0,01	4<3
	2	6-10 Yıl	132	2,7530	,95097			
	3	11-15 Yıl	125	2,8384	,98200			
	4	16 Yıl ve üzeri	124	2,4806	,93040			
		Toplam	525	2,6701	,93741			
Savunma Amaçlı Sessizlik (SAS)	1	0-5 Yıl	144	2,8941	1,03081	2,911	0,03	4<3
	2	6-10 Yıl	132	2,9072	,98287			
	3	11-15 Yıl	125	3,0880	1,05602			
	4	16 Yıl ve üzeri	124	2,7016	1,06146			
		Toplam	525	2,8981	1,03808			
Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYS)	1	0-5 Yıl	144	3,8194	1,08850	1,279	0,28	İstatistiki anlamda bir farklılık yoktur
	2	6-10 Yıl	132	3,8163	,98600			
	3	11-15 Yıl	125	4,0240	,95220			
	4	16 Yıl ve üzeri	124	3,9456	1,06093			
		Toplam	525	3,8971	1,02609			
Duygusal Bağlılık (DB)	1	0-5 Yıl	144	2,9219	1,01150	3,343	0,01	1<4
	2	6-10 Yıl	132	2,9735	,95423			
	3	11-15 Yıl	125	3,0580	,92683			
	4	16 Yıl ve üzeri	124	3,2782	1,01523			
		Toplam	525	3,0514	,98509			
Devam Bağlılığı (DVB)	1	0-5 Yıl	144	2,9125	,95338	,597	0,61	İstatistiki anlamda bir farklılık
	2	6-10 Yıl	132	2,8955	,95756			
	3	11-15 Yıl	125	2,9168	,94807			

	4	16 Yıl ve üzeri	124	3,0371	,92635			yoktur
		Toplam	525	2,9387	,94577			
Normatif Bağlılık (NORMB)	1	0-5 Yıl	144	3,0556	,97442	5,337	0,00	1<4
	2	6-10 Yıl	132	3,2096	,98969			
	3	11-15 Yıl	125	3,3333	,80656			
	4	16 Yıl ve üzeri	124	3,4892	,86635			
		Toplam	525	3,2629	,92734			

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Çalışan mutluluğu, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçek ve alt boyutların çalışma alanlarına göre karşılaştırmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur. Tabloya göre;

- Psikolojik iyilik hali, örgüt yararına sessizlik ve devam bağlılığı alt boyutları mesleki tecrübeye göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0.05$), yaşam iyilik haline göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise mesleki tecrübesi “0-5” ve “6-10” yıl olan katılımcıların yaşam iyilik halleri “16 yıl ve üzeri” mesleki tecrübeye sahip olanlara göre daha düşüktür.
- İşyeri iyilik hali mesleki tecrübeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise “11-15” yıllık mesleki tecrübeye sahip katılımcıların işyeri iyilik halleri “16 yıl ve üzeri” mesleki tecrübeye sahip personellere göre daha yüksektir.
- Kabul edilmiş sessizlik alt boyutu mesleki tecrübeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise 16 ve üzeri yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların “11-15” yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcılara göre kabul edilmiş sessizlikleri daha düşüktür.
- Savunma amaçlı sessizlik alt boyutu mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise “16 ve üzeri” yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların “11-15” yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcılara göre savunma amaçlı sessizlikleri daha düşüktür.
- Duygusal bağlılık alt boyutu mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise “0-5” yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların “16 ve üzeri”

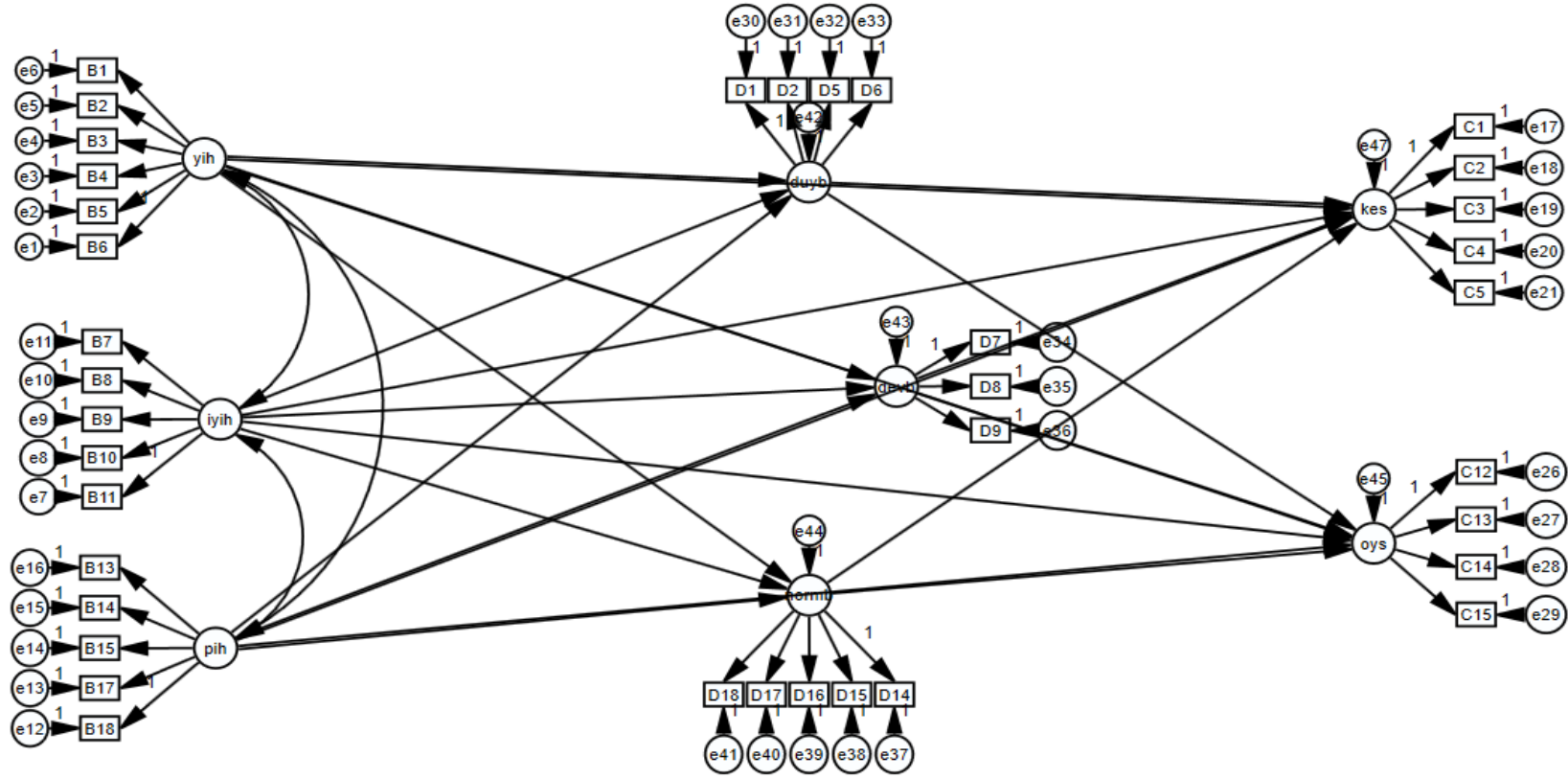
yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcılara göre duygusal bağlılıkları daha düşüktür.

- Devam bağlılığı alt boyutu mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İfadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında “0-5” yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların “16 ve üzeri” yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcılara göre devam bağlılıkları daha düşüktür.

4.1.13. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modeli (YEM) çok değişkenli verileri analiz etmek için kullanılan bir yöntemdir. Yapısal eşitlik modelleri birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenin olabileceği varsayımına dayanarak örtük değişkenler ile gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla kullanılır (Savalei and Bantler, 2006). Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında incelenen bütün değişkenlerin etkilerini eş zamanlı görebilmek ve hipotezler doğrultusunda uygun bir model geliştirebilmek maksadıyla yapısal eşitlik modellemesi (YEM) uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modelinin kurulmasında gerçekleştirilen aşamalar şu şekildedir; İlk olarak yapısal model kurulmuştur. İkinci olarak modelde yer alan değişkenler arasındaki etki ve ölçme modelleri test edilmiştir. Üçüncü aşamada ise yol diyagramları elde edilmiş ve ilişkilere ait yol katsayıları tespit edilmiştir. Dördüncü olarak modele ait uyum iyiliği istatistikleri incelenmiş ve son olarak modele ait bulgular hipotezler göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır.

Kurulan modelde öncelikle yaşam iyilik hali, işyeri iyilik hali (iyih), psikoloji iyilik hali (pih), örgüt yararına sessizlik (oys), kabul edilmiş sessizlik (kes), duygusal bağlılık (duyb), devam bağlılığı (devb), normatif bağlılık (normb) değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için “Maximum Likelihood” hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Gürbüz, 2019, s. 105). Bu analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri; ($X^2= 163.9$; $x^2/df= 2.906$; CFI= 0.90; GFI=0.85, RMSEA= 0.06; NFI= .086) ölçüm modelinin doğrulandığını göstermektedir.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
2,906	0,85	0,86	0,90	0,06	0,0061

Şekil 16. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modelinin Amos Görüntüsü

Ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra yol diyagramları elde edilerek ilişkiler ait yol katsayılarına bakılmıştır.

H1 hipotezini test etmek amacıyla “yaşam iyilik hali → duygusal bağlılık” etkisine bakılmıştır. YEM sonucuna göre yaşam iyilik halinin, duygusal bağlılık davranışını ($\beta=0,208$; $p<0.01$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Böylece H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H2 hipotezini test etmek amacıyla “yaşam iyilik hali → devam bağlılığı” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre yaşam iyilik hali, devam bağlılığı davranışını ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H2 hipotezi kabul edilmemiştir.

H3 hipotezini test etmek amacıyla “yaşam iyilik hali → normatif bağlılık” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre yaşam iyilik hali, normatif bağlılık davranışını ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H3 hipotezi kabul edilmemiştir.

H4 hipotezini test etmek amacıyla “yaşam iyilik hali → kabul edilen sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre yaşam iyilik hali, kabul edilen sessizlik davranışını ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H4 hipotezi kabul edilmemiştir.

H5 hipotezini test etmek amacıyla “yaşam iyilik hali → örgüt yararına sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre yaşam iyilik hali, örgüt yararına sessizlik ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H5 hipotezi kabul edilmemiştir.

H6 hipotezini test etmek amacıyla “işyeri iyilik hali → duygusal bağlılık” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre işyeri iyilik hali, duygusal bağlılık davranışını ($\beta=0,744$; $p<0.01$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H6 hipotezi kabul edilmiştir.

H7 hipotezini test etmek amacıyla “işyeri iyilik hali → devam bağlılık” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre işyeri iyilik hali, devam bağlılık davranışını ($\beta=0.551$; $p<0.01$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H7 hipotezi kabul edilmiştir.

H8 hipotezini test etmek amacıyla “işyeri iyilik hali → normatif bağlılık” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre işyeri iyilik hali, normatif bağlılık davranışını ($\beta=0.761$; $p<0.01$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H8 hipotezi kabul edilmiştir.

H9 hipotezini test etmek amacıyla “işyeri iyilik hali → kabul edilmiş sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre işyeri iyilik hali, kabul edilmiş sessizlik davranışını ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H9 hipotezi kabul edilmemiştir.

H10 hipotezini test etmek amacıyla “işyeri iyilik hali → örgüt yararına sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre işyeri iyilik hali, örgüt yararına sessizlik davranışını ($\beta=-0,507$; $p<0.01$) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H10 hipotezi kabul edilmiştir.

H11 hipotezini test etmek amacıyla “psikoloji iyilik hali → duygusal bağlılık” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre psikolojik iyilik hali, duygusal bağlılık davranışını ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H11 hipotezi kabul edilmemiştir.

H12 hipotezini test etmek amacıyla “psikoloji iyilik hali → devam bağlılığı” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre psikolojik iyilik hali, devam bağlılığı davranışını ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H12 hipotezi kabul edilmemiştir.

H13 hipotezini test etmek amacıyla “psikoloji iyilik hali → normatif bağlılık” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre psikolojik iyilik hali, normatif bağlılık davranışını ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H13 hipotezi kabul edilmemiştir.

H14 hipotezini test etmek amacıyla “psikoloji iyilik hali → kabul edilmiş sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre psikoloji iyilik hali, kabul edilmiş sessizlik davranışını ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H14 hipotezi kabul edilmemiştir.

H15 hipotezini test etmek amacıyla “psikoloji iyilik hali → örgüt yararına sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre psikoloji iyilik hali, örgüt

yararına sessizlik davranışını ($\beta=0,639$; $p<0.01$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H15 hipotezi kabul edilmiştir.

H16 hipotezini test etmek amacıyla “duygusal bağlılık → kabul edilmiş sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre duygusal bağlılık, kabul edilmiş sessizlik davranışını ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H16 hipotezi kabul edilmemiştir.

H17 hipotezini test etmek amacıyla “duygusal bağlılık → örgüt yararına sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre duygusal bağlılık, örgüt yararına sessizlik davranışını ($\beta=0,223$; $p<0.01$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H17 hipotezi kabul edilmiştir.

H18 hipotezini test etmek amacıyla “devam bağlılık → kabul edilmiş sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre devam bağlılık, kabul edilmiş sessizlik davranışını ($\beta=0.341$; $p<0.01$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H18 hipotezi kabul edilmiştir.

H19 hipotezini test etmek amacıyla “devam bağlılık → örgüt yararına sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre devam bağlılığı, örgüt yararına sessizlik davranışını ($\beta=0.145$; $p<0.01$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H19 hipotezi kabul edilmiştir.

H20 hipotezini test etmek amacıyla “normatif bağlılık → kabul edilmiş sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre normatif bağlılık, kabul edilmiş sessizlik davranışını ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H20 hipotezi kabul edilmemiştir.

H21 hipotezini test etmek amacıyla “normatif bağlılık → örgüt yararına sessizlik” yol katsayısına bakılmıştır. YEM sonucuna göre normatif bağlılık, örgüt yararına sessizlik davranışını ($p>0.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla H21 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 22. YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri (N=525)

ALT BOYUTLAR			Estimate	STD	P	SONUÇ
DUYB	←	YİH	0,252	,208	0,002**	Anlamlı
DEVB	←	YİH	-0,084	-,131	0,2	Anlamlı Değil
NORMB	←	YİH	0,047	,105	0,151	Anlamlı Değil
DUYB	←	İYİH	0,964	,744	***	Anlamlı
DEVB	←	İYİH	0,379	,551	***	Anlamlı
NORMB	←	İYİH	0,365	,761	***	Anlamlı
DUYB	←	PİH	-0,161	-,109	0,077	Anlamlı Değil
DEVB	←	PİH	-0,019	-,026	0,775	Anlamlı Değil
NORMB	←	PİH	-0,044	-,080	0,222	Anlamlı Değil
KES	←	YİH	-0,048	-,061	0,516	Anlamlı Değil
OYS	←	YİH	0,016	,016	0,86	Anlamlı Değil
KES	←	İYİH	-0,339	-,403	0,025	Anlamlı Değil
OYS	←	İYİH	-0,559	-,507	0,005**	Anlamlı
KES	←	PİH	0,205	,213	0,013	Anlamlı Değil
OYS	←	PİH	0,808	,639	***	Anlamlı
KES	←	DUYB	-0,101	-,156	0,138	Anlamlı Değil
OYS	←	DUYB	0,19	,223	0,033**	Anlamlı
KES	←	DEVB	0,416	,341	***	Anlamlı
OYS	←	DEVB	0,232	,145	0,009**	Anlamlı
KES	←	NORMB	-0,265	-,151	0,085	Anlamlı Değil
OYS	←	NORMB	0,28	,122	0,151	Anlamlı Değil

Not: **p < 0,05; ***p < 0,01;

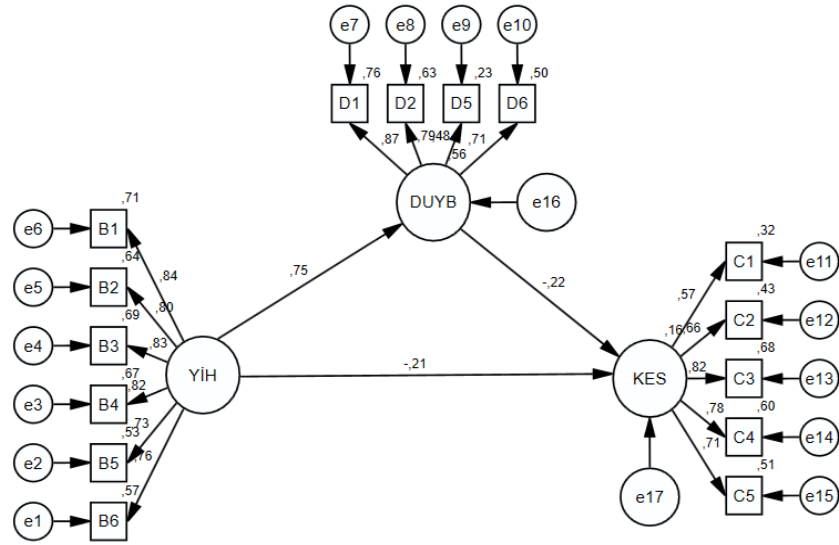
Standardize edilmiş regresyon katsayıları, gerek ifadelerin alt boyutlarına olan gerekse de bağımsız değişkenlerin diğer alt boyutlarına olan etkileri Tablo 22’de sunulmuştur. χ^2/df 2.622 bulunmuş olup kabul edilebilir bir uyum olduğu söylenebilir. RMR 0.099 olarak bulunmuş olup belirtilen sınırların bir miktar dışında bulunmuştur. GFI 0,82 olarak bulunmuş olup kabul edilebilir uyum sınırlarının dışındadır. CFI 0.892 olarak bulunmuş olup kabul edilebilir uyum sınırlarına çok yakın değer almıştır. RMSA 0.064 olarak bulunmuş olup kabul edilebilir uyum sınırlarının içerisinde yer almıştır. Genel olarak bakıldığında yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

4.1.14. Aracılık Etki Analizi Bulguları

Araştırmanın son kısmında, kurulan hipotezler doğrultusunda yapısal eşitlik modeli kullanılarak aracı değişkenlerin etkileri analiz edilmiştir. Aracı değişkenler eklendikten sonra oluşturulan modellerimizin uyum indeksi değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve Amos görüntülerinin altında sunulmuştur.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda uygulanan analizlerin son kısmında çalışan mutluluğu ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutları üzerine etkisinde örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla çağdaş yöntem olarak ifade edilen Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Literatürde kabul gören ve daha güvenilir sonuçların elde edildiği ifade edilen bu yöntem mevcut verilerin sayısını arttırarak kurulan modelde daha güvenilir tahminler oluşturulmasına imkân sunmaktadır. Bu yöntem gerçekleştirilirken aracılık etki analizlerinin hipotezleri destekler nitelikte olabilmesi adına %95 güven aralığı tercih edilerek 5000 örneklem tercihen seçilmiştir. Ayrıca çıkan alt ve üst değer aralıklarının sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir. Bu kapsamda her bir hipotez için ayrı ayrı tablo oluşturulmuştur. Amos görüntüleri ve uyum iyiliği indeks değerleri verilmiştir.

H22: Yaşam iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutuna etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
2,68	0,85	0,944	0,96	0,057

Şekil 17. YİH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

Tablo 23. YİH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

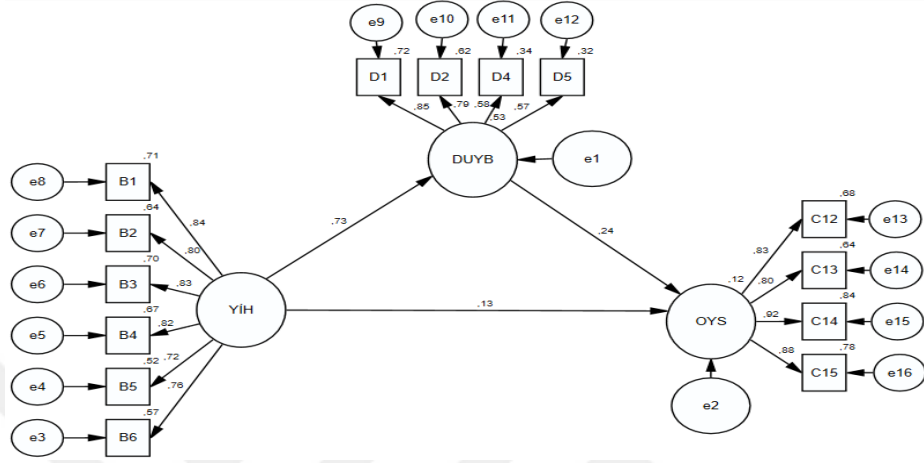
Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Duygusal Bağlılık		Kabul Edilmiş Sessizlik	
	β	SH	β	SH
Yaşam iyilik Hali (c yolu)	-	-	-0.37**	0.04
R^2	-	-	0.13	-
Yaşam iyilik Hali (a yolu)	0.75**	0.06	-	-
R^2	0.56	-	-	-
Yaşam iyilik Hali (c' yolu)	-	-	-0.21**	0.06
Duygusal Bağlılık (b yolu)	-	-	-0.22**	0.03
R^2	-	-	0.16	-
Dolaylı etki	-	-	-0.165 (-0.053,-0.301)	

Not: *p < .05; **p < .01; ***p < .001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre yaşam iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutuna etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($\beta = -.165$, %95 GA [-0.053,-0.301]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamamaktadır. Yaşam iyilik hali (YİH) ile kabul edilmiş

sessizlik (KES) boyutları arasındaki etkide duygusal bağlılığın (DUYB) aracılık etkisi vardır. Böylece H22 hipotezi kabul edilmiştir.

H23: Yaşam iyilik halinin örgüt yararına sessizliği üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
8,65	0,87	0,87	0,88	0,121

Şekil 18. YİH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

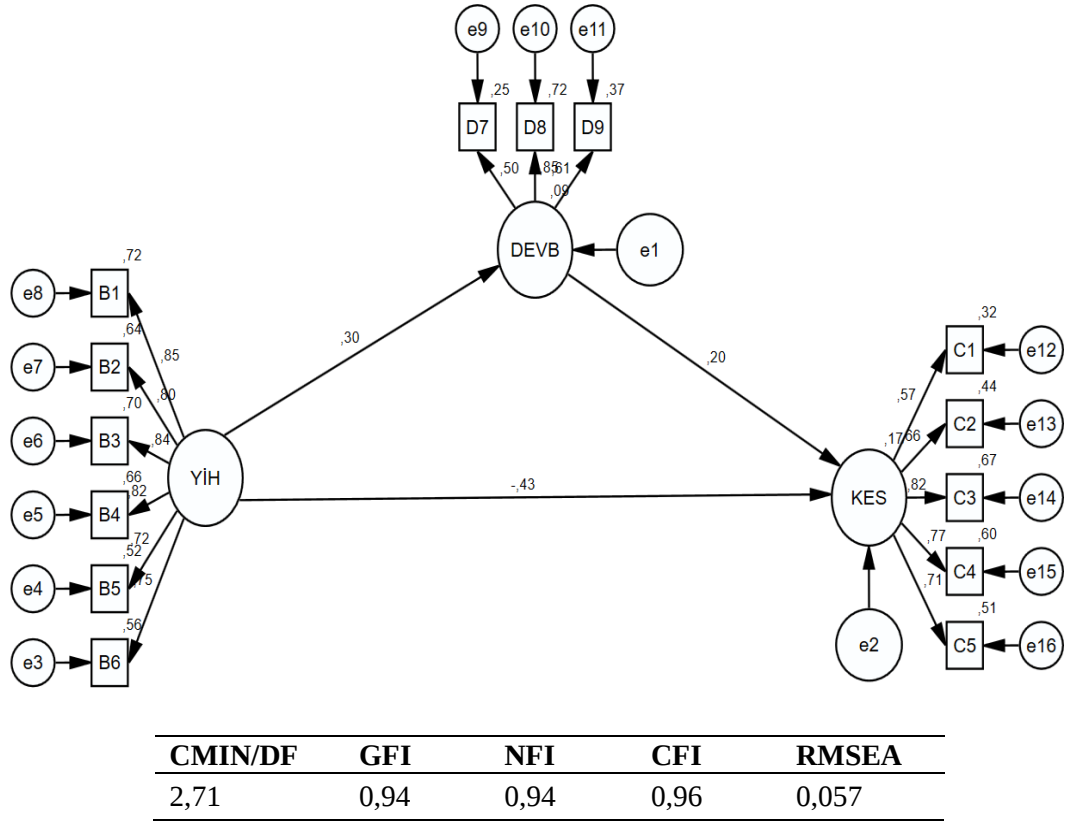
Tablo 24. YİH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Duygusal Bağlılık		Örgüt Yararına Sessizlik	
	β	SH	β	SH
Yaşam iyilik Hali (c yolu)	-	-	0.30***	.05
R^2	-	-	0.09	-
Yaşam iyilik Hali (a yolu)	0.73***	.06	-	-
R^2	0.53	-	-	-
Yaşam iyilik Hali (c' yolu)	-	-	0.13	.078
Duygusal Bağlılık (b yolu)	-	-	0.24**	.067
R^2	-	-	0.12	-
Dolaylı etki	-	-	0.173 (0.028,0.300)	-

Not: *p < .05; **p < .01; ***p < .001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Yaşam iyilik hali ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlıdır fakat kurulan modelin uyum iyilik değerleri istenilen sınırlarda çıkmamıştır (CMIN/DF= 8,65). Ayrıca yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamamaktadır. ($\beta = 0.173$, %95 GA [0.028,-0.0300]). Bu durumu gösterebilmek adına yine de model kurulmuş ve uyum iyiliği değerleri verilmiştir. Yaşam iyilik hali (YİH) ile örgüt yararına sessizlik (OYS) boyutları arasındaki etkide duygusal bağlılığın (DUYB) aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlıdır fakat kurulan modelin uyum iyilik değerleri istenilen sınırlarda çıkmadığı için H23 hipotezi kabul edilmemiştir.

H24: Yaşam iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutu üzerine etkisinde devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.



Şekil 19. YİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

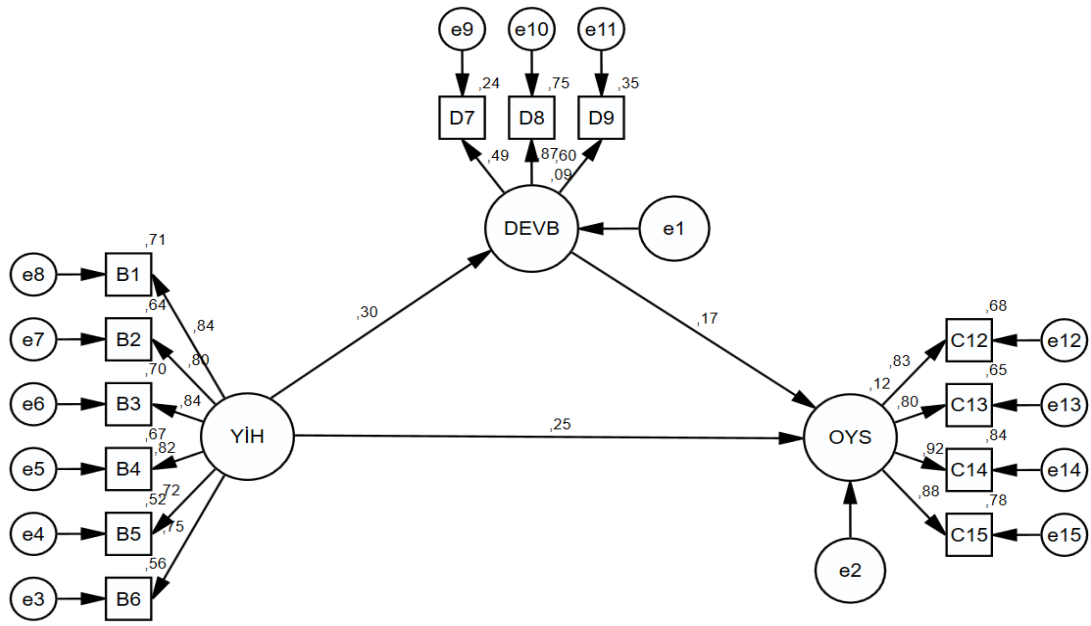
Tablo 25. YİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Devam Bağlılığı		Kabul Edilen Sessizlik	
	β	SH	β	SH
Yaşam iyilik Hali (c yolu)	-	-	-0.37***	.043
R^2	-	-	0.13	-
Yaşam iyilik Hali (a yolu)	0.30***	0.035	-	-
R^2	0.91	-	-	-
Yaşam iyilik Hali (c' yolu)	-	-	-0.43***	0.047
Devam Bağlılığı (b yolu)	-	-	0.20**	0.072
R^2	-	-	0.17	
Dolaylı etki	-	-	0.059 (0.017,0.116)	

Not: *p <.05; **p <.01; ***p <.001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre yaşam iyilik halinin kabul edilmiş sessizliğe olan etkisinde devam bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu “p <0.001” tespit edilmiştir ($\beta=0.059$, %95 GA [0.017,-.116]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. Yaşam iyilik hali (YİH) ile kabul edilmiş sessizlik (KES) boyutları arasındaki etkide devam bağlılığının (DEVB) aracılık etkisi vardır. Böylece H24 hipotezi kabul edilmiştir.

H25: Yaşam iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutu üzerine etkisinde devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
2,62	0,95	0,95	0,97	0,056

Şekil 20. YİH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

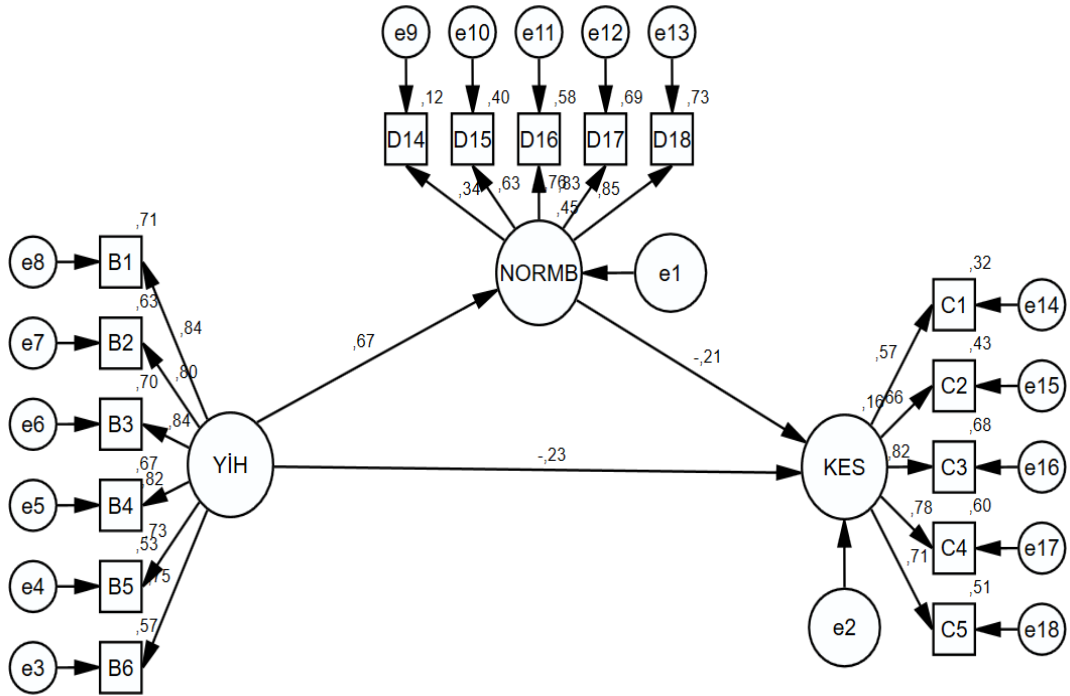
Tablo 26. YİH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Devam Bağlılık		Örgüt Yararına Sessizlik	
	β	SH	β	SH
Yaşam iyilik Hali (c yolu)	-	-	0.30***	0.05
R^2	-	-	0.09	-
Yaşam iyilik Hali (a yolu)	0.30***	0.036	-	-
R^2	0.09	-	-	-
Yaşam iyilik Hali (c' yolu)	-	-	0.25***	0.052
Devam Bağlılık (b yolu)	-	-	0.17**	0.091
R^2	-	-	0.12	
Dolaylı etki	-	-	0.055 (0.012,0.108)	

Not: *p < .05; **p < .01; ***p < .001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre yaşam iyilik halinin örgüt yararına sessizliğe olan etkisinde devam bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=0.055$, %95 GA [0.012, 0.108]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. Yaşam iyilik hali (YİH) ile örgüt yararına sessizlik (OYS) boyutları arasındaki etkide duygusal bağlılığın (DEVB) aracılık etkisi vardır. Böylece H25 hipotezi kabul edilmiştir.

H26: Yaşam iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutu üzerine etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
2,39	0,94	0,94	0,96	0,052

Şekil 21. YİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

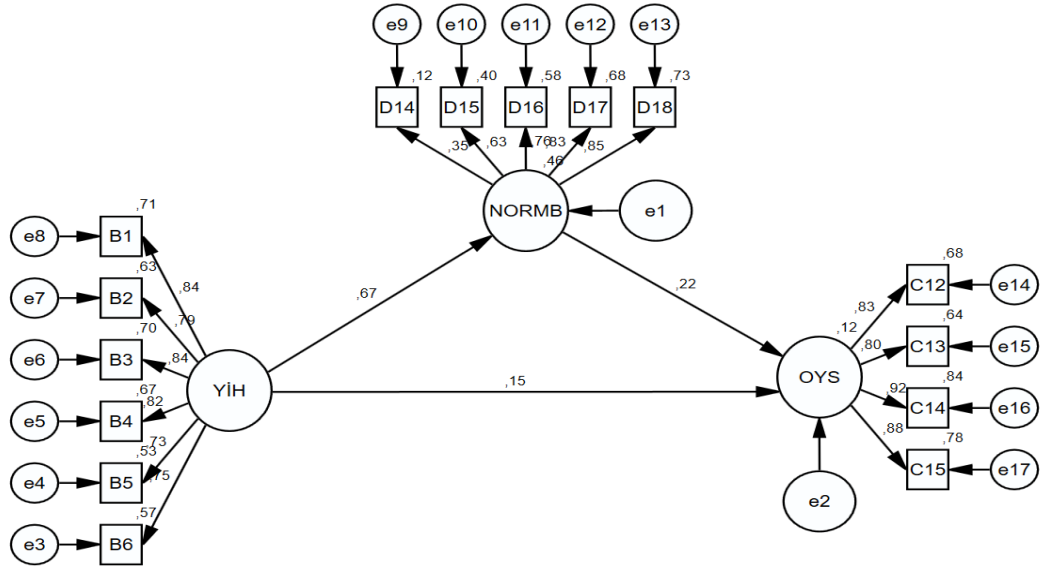
Tablo 27. YİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Normatif Bağlılık		Kabul Edilmiş Sessizlik	
	β	SH	β	SH
Yaşam iyilik Hali (c yolu)	-	-	-0.37***	0.04
R^2	-	-	0.13	-
Yaşam iyilik Hali (a yolu)	0.67***	0.04	-	-
R^2	0.45	-	-	-
Yaşam iyilik Hali (c' yolu)	-	-	-0.23**	0.05
Normatif Bağlılık (b yolu)	-	-	-0.21**	0.13
R^2	-	-	0.16	-
Dolaylı etki	-	-	-0.191 (-0.239,-0.046)	

Not: *p <.05; **p <.01; ***p <.001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre yaşam iyilik halinin kabul edilmiş sessizliğe olan etkisinde normatif bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=0.191$, %95 GA [-0.239, -0.046]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. Yaşam iyilik hali (YİH) ile kabul edilmiş sessizlik (KES) boyutları arasındaki etkide normatif bağlılığın (NORMB) aracılık etkisi vardır. Böylece H26 hipotezi kabul edilmiştir.

H27: Yaşam iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutu üzerine etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
2,34	0,95	0,95	0,97	0,051

Şekil 22. YİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

Tablo 28. YİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

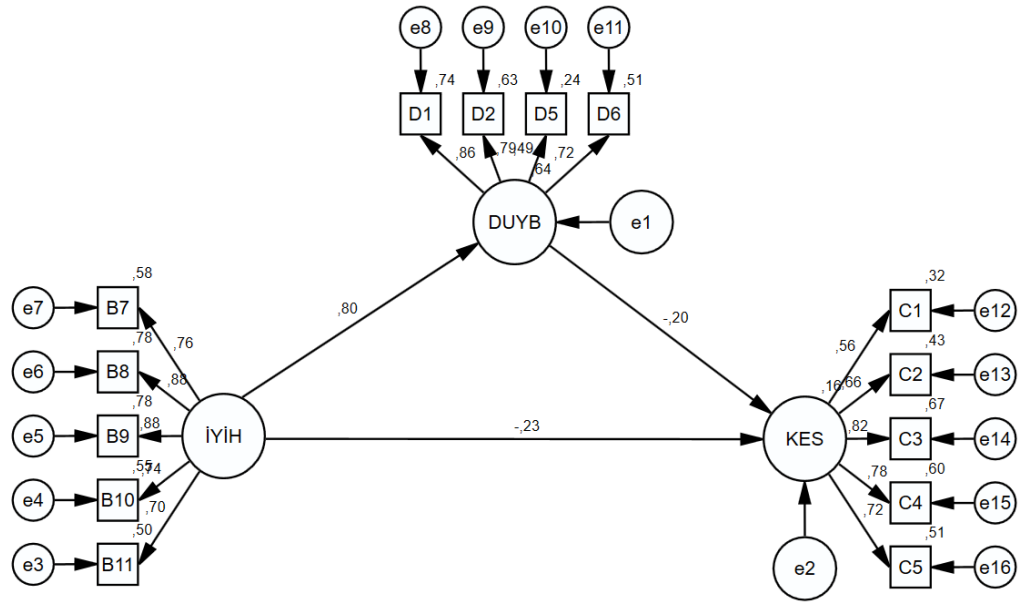
Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Normatif Bağlılık		Örgüt Yararına Sessizlik	
	β	SH	β	SH
Yaşam iyilik Hali (c yolu)	-	-	0.30***	0.05
R^2	-	-	0.09	-
Yaşam iyilik Hali (a yolu)	0.67**	0.04	-	-
R^2	0.46	-	-	-
Yaşam iyilik Hali (c' yolu)	-	-	0.15*	0.052
Normatif Bağlılık (b yolu)	-	-	0.22**	0.169
R^2	-	-	0.12	-
Dolaylı etki	-	-	0.152 (0.059,0.255)	

Not: *p < .05; **p < .01; ***p < .001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre yaşam iyilik halinin örgüt yararına sessizliğe olan etkisinde normatif bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit

edilmiştir. ($\beta=0.152$, %95 GA [0.059, 0.255]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. Yaşam iyilik hali (YİH) ile örgüt yararına sessizlik (OYS) boyutları arasındaki etkide normatif bağlılığın (NORMB) aracılık etkisi vardır. Böylece H27 hipotezi kabul edilmiştir.

H28: İşyeri iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
3,47	0,93	0,93	0,95	0,068

Şekil 23. İYİH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

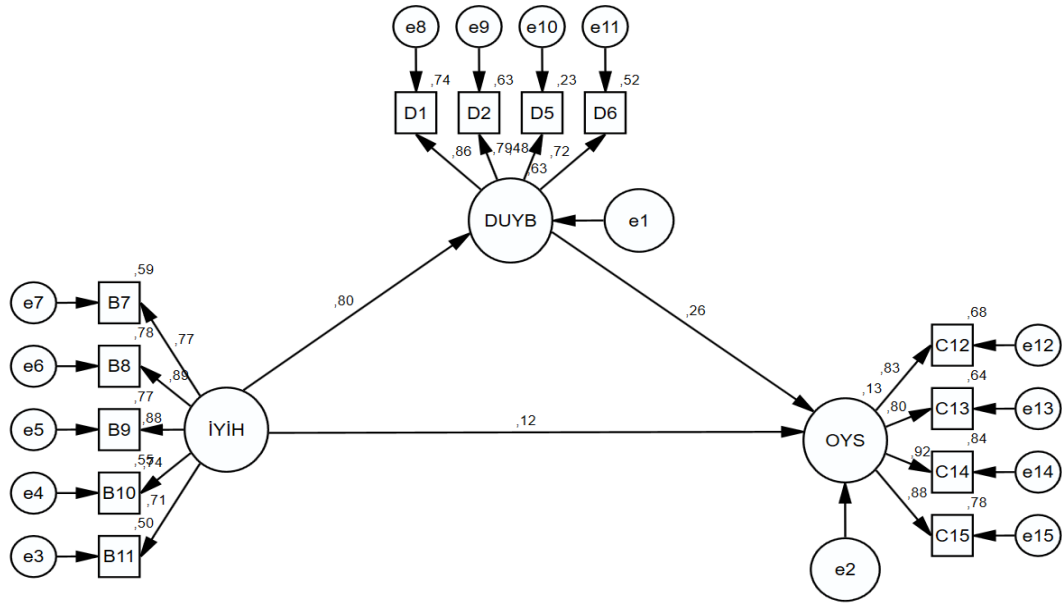
Tablo 29. İYİH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Duygusal Bağlılık		Kabul Edilmiş Sessizlik	
	β	SH	β	SH
İşyeri iyilik Hali (c yolu)	-	-	-0.39***	0.04
R^2	-	-	0.15	-
İşyeri iyilik Hali (a yolu)	0.80***	0.06	-	-
R^2	0.64	-	-	-
İşyeri iyilik Hali (c' yolu)	-	-	-0.22**	0.07
Duygusal Bağlılık (b yolu)	-	-	-0.20**	0.06
R^2	-	-	0.16	
Dolaylı etki	-	-	-0.159 (-0.325,-0.024)	

Not: *p <.05; **p <.01; ***p <.001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre işyeri iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. (β =-0.159, %95 GA [-0.325, 0.024]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. İşyeri iyilik hali (İYİH) ile kabul edilmiş sessizlik (KES) boyutları arasındaki etkide duygusal bağlılığın (DUYB) aracılık etkisi vardır. Böylece H28 hipotezi kabul edilmiştir.

H29: İşyeri iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
2,61	0,95	0,96	0,97	0,056

Şekil 24. İYİH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

Tablo 30. İYİH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

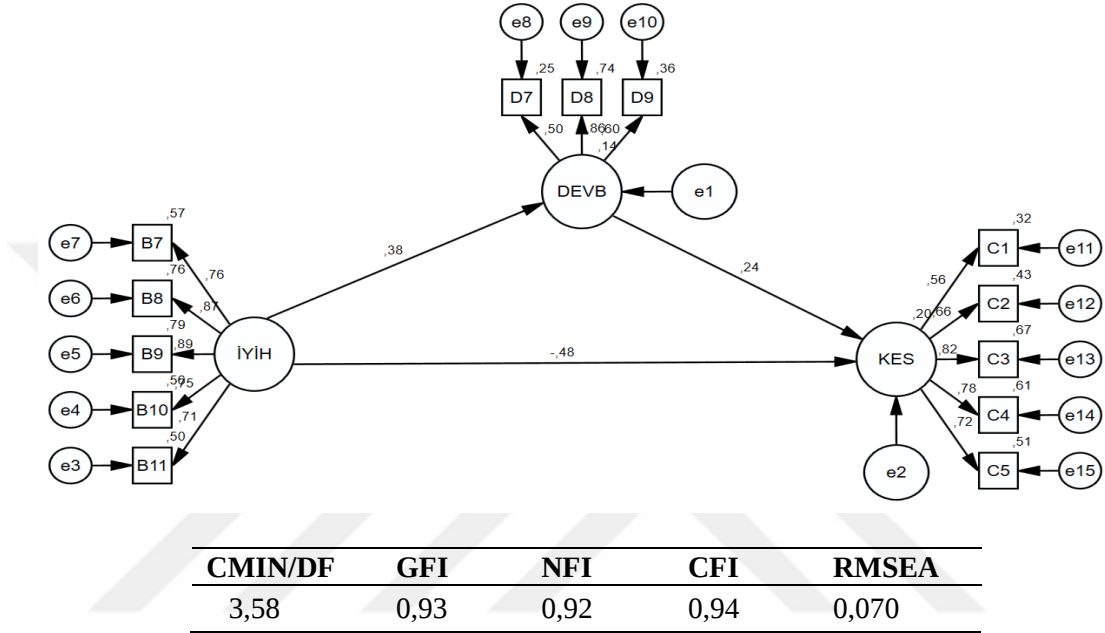
Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Duygusal Bağlılık		Örgüt Yararına Sessizlik	
	β	SH	β	SH
İşyeri iyilik Hali (c yolu)	-	-	0.32***	0.05
R^2	-	-	0.10	-
İşyeri iyilik Hali (a yolu)	0.80***	0.06	-	-
R^2	0.63	-	-	-
İşyeri iyilik Hali (c' yolu)	-	-	0.12	0.09
Duygusal Bağlılık (b yolu)	-	-	0.26**	0.07
R^2	-	-	0.13	-
Dolaylı etki	-	-	0.206 (0.063, 0.357)	

Not: *p < .05; **p < .01; ***p < .001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre işyeri iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=0.206$, %95 GA [0.063, 0.357]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü

üzere güven aralığını kapsamaktadır. İşyeri iyilik hali (İYİH) ile örgüt yararına sessizlik (oys) boyutları arasındaki etkide duygusal bağlılığın (DUYB) aracılık etkisi vardır. Böylece H29 hipotezi kabul edilmiştir.

H30: İşyeri iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutuna olan etkisinde devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.



Şekil 25. İYİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

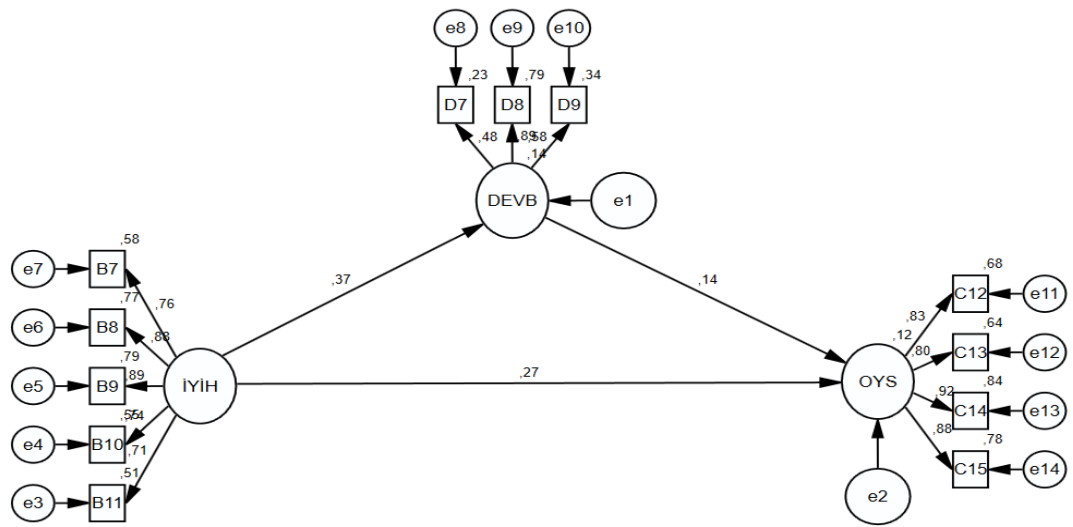
Tablo 31. İYİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Devam Bağlılığı		Kabul Edilmiş Sessizlik	
	β	SH	β	SH
İşyeri iyilik Hali (c yolu)	-	-	-0.39***	0.04
R^2	-	-	0.15	-
İşyeri iyilik Hali (a yolu)	0.36***	0.04	-	-
R^2	0.14	-	-	-
İşyeri iyilik Hali (c' yolu)	-	-	-0.47***	0.05
Devam Bağlılığı (b yolu)	-	-	0.24***	0.07
R^2	-	-	0.20	-
Dolaylı etki	-	-	0.091 (0.038, 0.162)	-

Not: *p < .05; **p < .01; ***p < .001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre işyeri iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutuna olan etkisinde devam bağlılığının aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=0.091$, %95 GA [0.038, 0.162]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. İşyeri iyilik hali (İYİH) ile kabul edilmiş sessizlik (KES) boyutları arasındaki etkide devam bağlılığın (DEVB) aracılık etkisi vardır. Böylece H30 hipotezi kabul edilmiştir.

H31: İşyeri iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutu üzerine etkisinde devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
3,04	0,95	0,95	0,97	0,062

Şekil 26. İYİH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

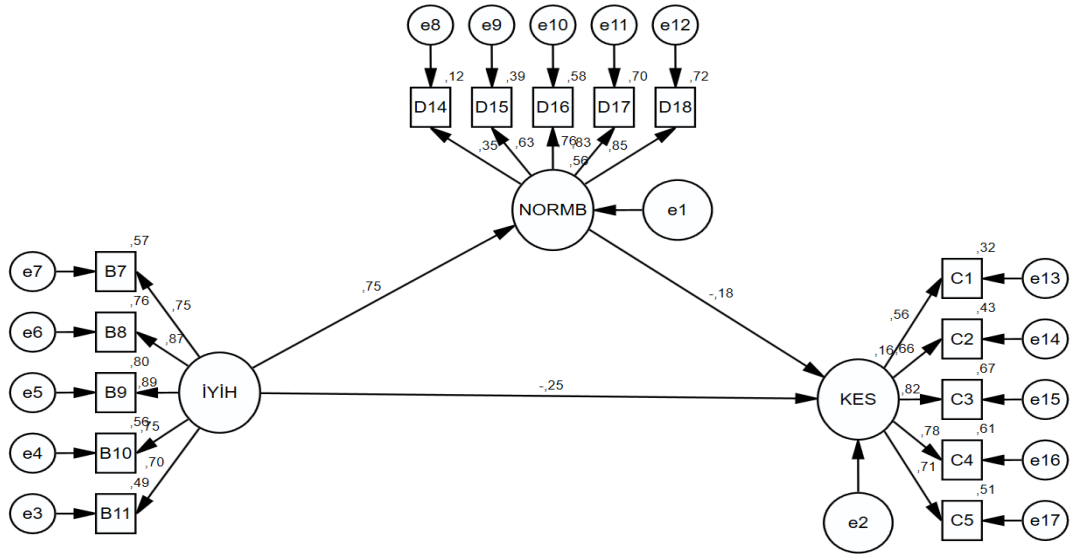
Tablo 32. İYİH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Devam Bağlılığı		Örgüt Yararına Sessizlik	
	β	SH	β	SH
İşyeri iyilik Hali (c yolu)	-	-	0.32***	0.05
R^2	-	-	0.10	-
İşyeri iyilik Hali (a yolu)	0.37***	0.04	-	-
R^2	0.14	-	-	-
İşyeri iyilik Hali (c' yolu)	-	-	0.27**	0.05
Devam Bağlılık (b yolu)	-	-	0.14***	0.09
R^2	-	-	0.12	
Dolaylı etki	-	-	0.052 (0.004, 0.115)	

Not: *p <.05; **p <.01; ***p <.001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre işyeri iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutu üzerine etkisinde devam bağlılığının aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=0.052$, %95 GA [0.004, 0.115]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. İşyeri iyilik hali (İYİH) ile örgüt yararına sessizlik (OYS) boyutları arasındaki etkide devam bağlılığın (DEVB) aracılık etkisi vardır. Böylece H31 hipotezi kabul edilmiştir.

H32: İşyeri iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik boyutuna olan etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
3,02	0,93	0,93	0,95	0,062

Şekil 27. İYİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

Tablo 33. İYİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

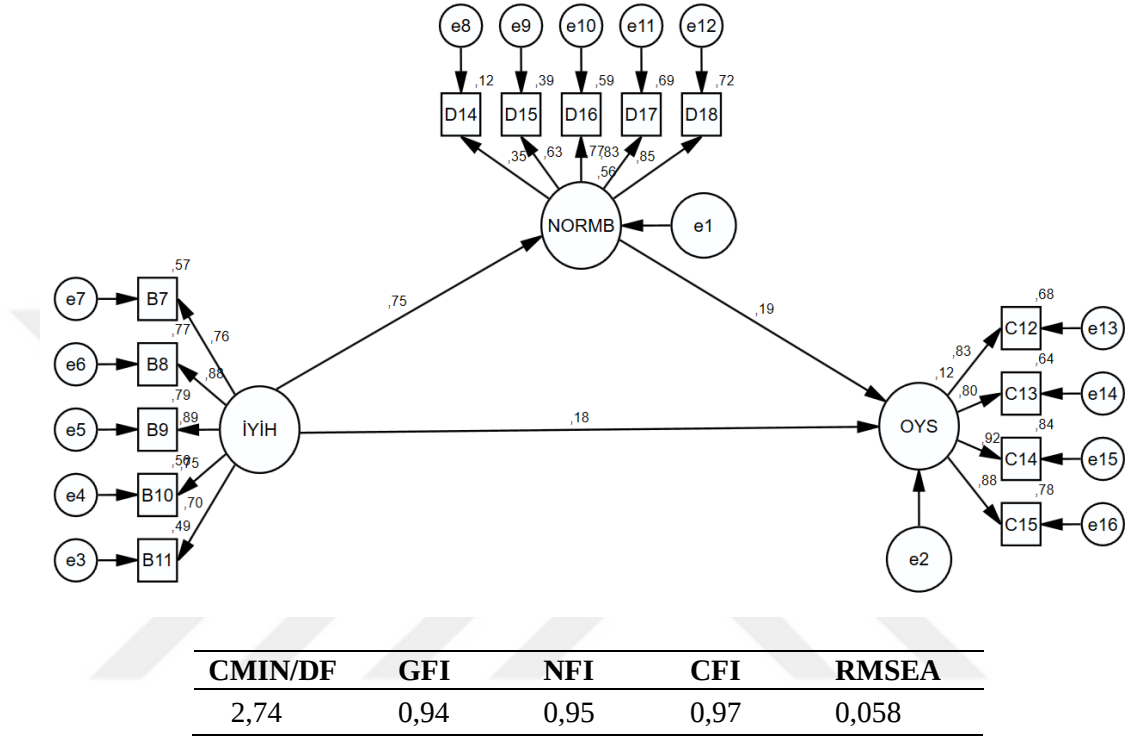
Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Normatif Bağlılığı		Kabul Edilmiş Sessizlik	
	β	SH	β	SH
İşyeri iyilik Hali (c yolu)	-	-	-0.39***	0.04
R^2	-	-	0.15	-
İşyeri iyilik Hali (a yolu)	0.75***	0.05	-	-
R^2	0.57	-	-	-
İşyeri iyilik Hali (c' yolu)	-	-	- 0.25**	0.06
Normatif Bağlılık (b yolu)	-	-	- 0.18**	0.14
R^2	-	-	0.16	-
Dolaylı etki	-	-	-0.134 (-0.249,-0.214)	-

Not: *p <.05; **p <.01; ***p <.001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre işyeri iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik üzerine etkisinde normatif bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. (β = -0.134, %95 GA [-0.249, -0.214]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. İşyeri iyilik hali (İYİH) ile kabul edilmiş

sessizlik (KES) boyutları arasındaki etkide normatif bağlılığın (NORMB) aracılık etkisi vardır. Böylece H32 hipotezi kabul edilmiştir.

H33: İşyeri iyilik halinin örgüt yararına sessizlik boyutuna etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.



Şekil 28. İYİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

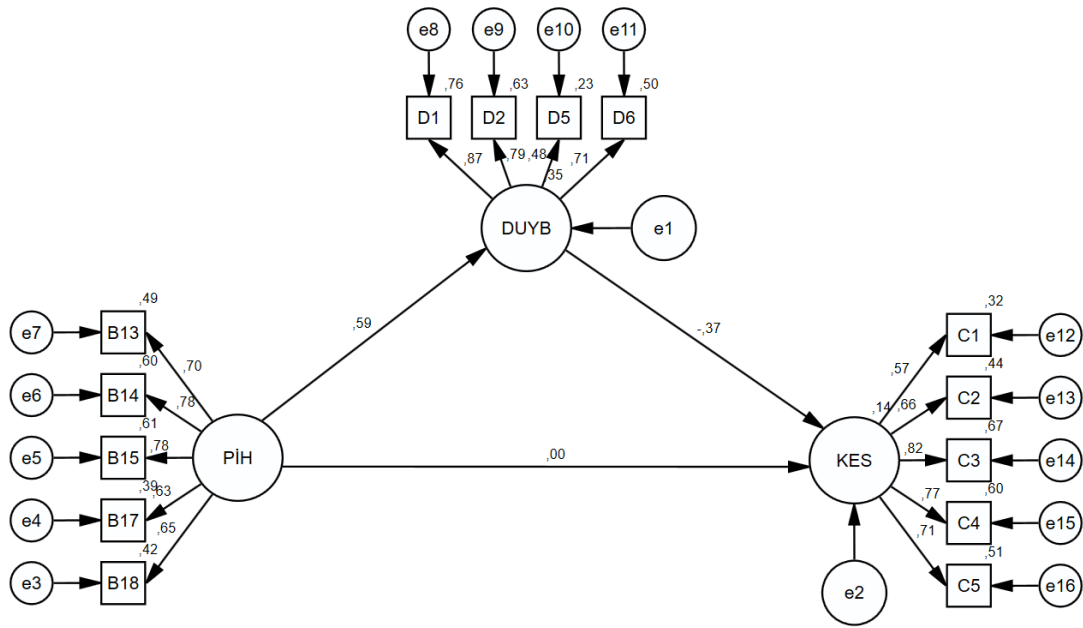
Tablo 34. İYİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Normatif Bağlılığı		Örgüt yararına sessizlik	
	β	SH	β	SH
İşyeri iyilik Hali (c yolu)	-	-	0.32***	0.05
R^2	-	-	0.10	-
İşyeri iyilik Hali (a yolu)	0.75***	0.05	-	-
R^2	0.57	-	-	-
İşyeri iyilik Hali (c' yolu)	-	-	0.18**	0.08
Normatif Bağlılık (b yolu)	-	-	0.19**	0.18
R^2	-	-	0.12	-
Dolaylı etki	-	-	0.144 (0.08, 0.269)	

Not: *p < .05; **p < .01; ***p < .001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre işyeri iyilik halinin örgüt yararına sessizlik alt boyutuna olan etkisinde normatif bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($\beta = 0.144$, %95 GA [0.08, 0.269]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. İşyeri iyilik hali (İYİH) ile örgüt yararına sessizlik (OYS) boyutları arasındaki etkide normatif bağlılığın (NORMB) aracılık etkisi vardır. Böylece H33 hipotezi kabul edilmiştir.

H34: Psikolojik İyilik Halinin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
3,38	0,93	0,91	0,94	0,068

Şekil 29. PIH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

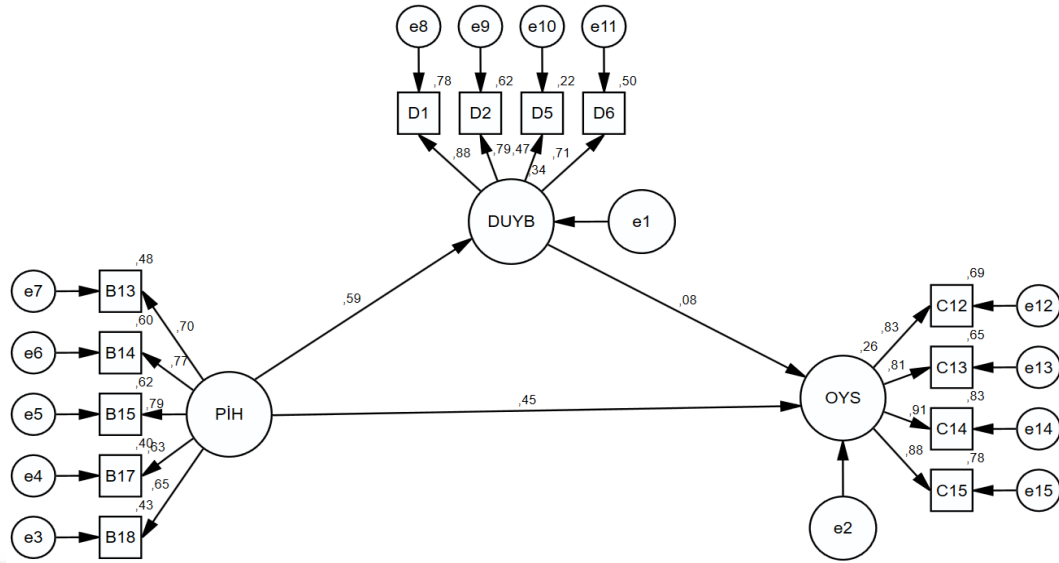
Tablo 35. PİH→DUYB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Duygusal Bağlılık		Kabul edilmiş sessizlik	
	β	SH	β	SH
Psikolojik İyilik Hali (c yolu)	-	-	- 0.22***	0.05
R^2	-	-	0.048	-
Psikolojik İyilik Hali (a yolu)	0.59***	0.08	-	-
R^2	0.35	-	-	-
Psikolojik İyilik Hali (c' yolu)	-	-	- 0.02	0.06
Duygusal Bağlılık (b yolu)	-	-	- 0.37**	0.04
R^2	-	-	0.14	
Dolaylı etki	-	-	- 0.221 (-0.333, -0.147)	

Not: *p <.05; **p <.01; ***p <.001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000.

Buna göre psikolojik İyilik Halinin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. (β = 0.221, %95 GA [-0.333, -0.147]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. Psikolojik iyilik hali (PİH) ile kabul edilmiş sessizlik (KES) boyutları arasındaki etkide duygusal bağlılığın (DUYB) aracılık etkisi vardır. Böylece H34 hipotezi kabul edilmiştir.

H35: Psikolojik İyilik Halinin örgüt yararına sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
3,41	0,94	0,94	0,95	0,068

Şekil 30. PIH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

Tablo 36. PIH→DUYB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

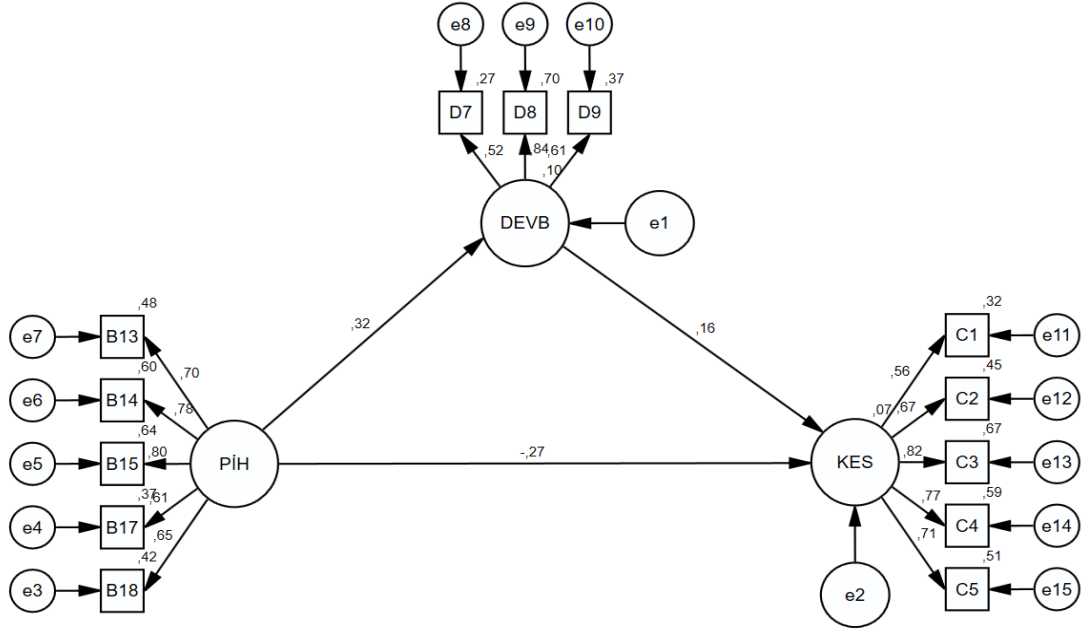
Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Duygusal Bağlılık		Örgüt Yararına Sessizlik	
	β	SH	β	SH
Psikolojik İyilik Hali (c yolu)	-	-	0.50***	0.06
R^2	-	-	0.25	-
Psikolojik İyilik Hali (a yolu)	0.59***	0.08	-	-
R^2	0.35	-	-	-
Psikolojik İyilik Hali (c' yolu)	-	-	0.45***	0.08
Duygusal Bağlılık (b yolu)	-	-	0.08**	0.04
R^2	-	-	0.26	-
Dolaylı etki	-	-	0.049 (-0.027, 0.126)	

Not: *p <.05; **p <.01; ***p <.001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000

Buna göre psikolojik iyilik halinin örgüt yararına sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. (β = 0.049, %95 GA [-0.027, 0.126]). Yukarıdaki tabloda da

görüldüğü üzere güven aralığını kapsamamaktadır. Psikolojik iyilik hali (PİH) ile örgüt yararına sessizlik (OYS) boyutları arasındaki etkide duygusal bağlılığın (DUYB) aracılık etkisi yoktur. Böylece H35 hipotezi reddedilmiştir.

H36: Psikolojik iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde devam bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
3,16	0,94	0,91	0,94	0,064

Şekil 31. PİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

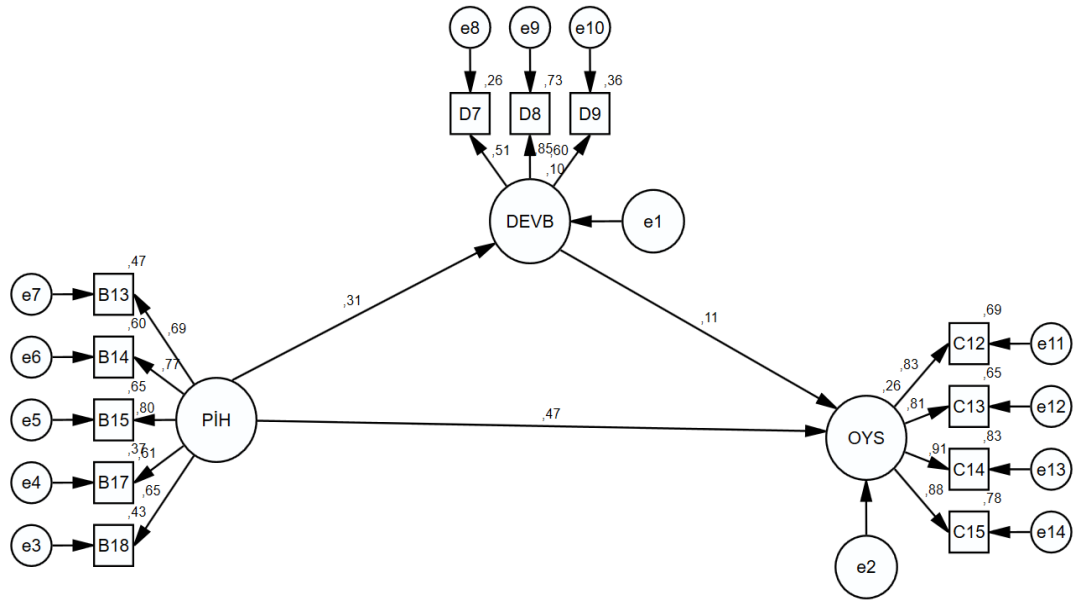
Tablo 37. PİH→DEVB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Devam Bağlılık		Kabul edilmiş Sessizlik	
	β	SH	β	SH
Psikolojik İyilik Hali (c yolu)	-	-	- 0.22***	0.05
R^2	-	-	0.048	-
Psikolojik İyilik Hali (a yolu)	0.32***	0.04	-	-
R^2	0.09	-	-	-
Psikolojik İyilik Hali (c' yolu)	-	-	- 0.27***	0.055
Devam Bağlılığın (b yolu)	-	-	0.16**	0.07
R^2	-	-	0.07	
Dolaylı etki	-	-	0.051 (0.002, 0.122)	

Not: *p <.05; **p <.01; ***p <.001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000

Buna göre psikolojik iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde devam bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. (β = 0.051, %95 GA [0.002, -0.122]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. Psikolojik iyilik hali (PİH) ile kabul edilmiş sessizlik (KES) boyutları arasındaki etkide devam bağlılığın (DEVB) aracılık etkisi vardır. Böylece H36 hipotezi kabul edilmiştir.

H37: Psikolojik iyilik halinin örgüt yararına sessizlik alt boyutuna etkisinde devam bağlılığının aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
3,47	0,94	0,94	0,95	0,069

Şekil 32. PIH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

Tablo 38. PIH→DEVB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

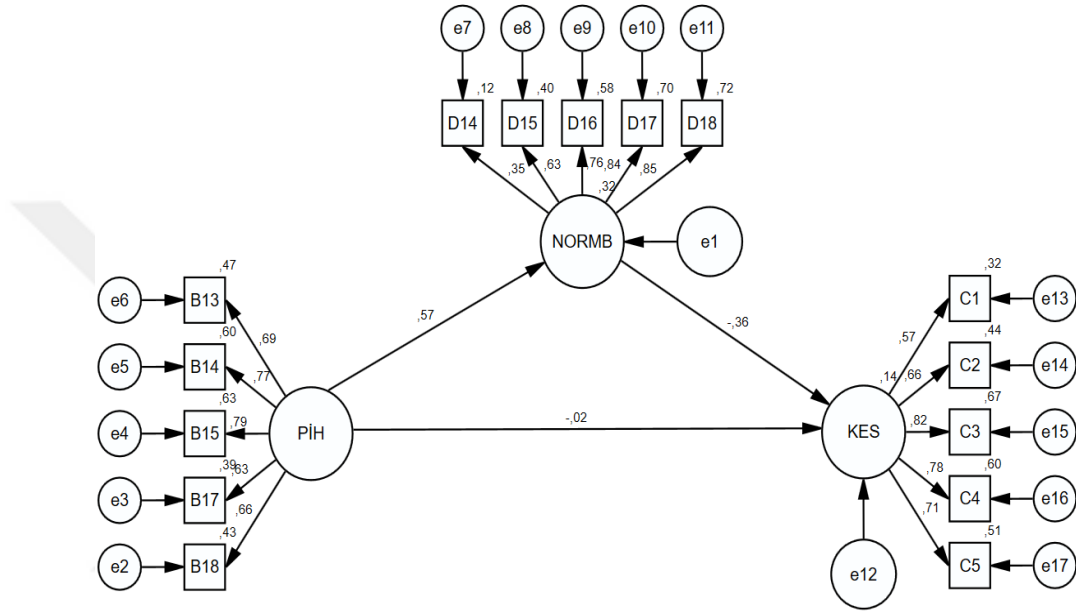
Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Devam Bağlılık		Örgüt Yararına Sessizlik	
	β	SH	β	SH
Psikolojik İyilik Hali (c yolu)	-	-	0.50***	0.06
R^2	-	-	0.25	-
Psikolojik İyilik Hali (a yolu)	0.32***	0.04	-	-
R^2	0.10	-	-	-
Psikolojik İyilik Hali (c' yolu)	-	-	0.47***	0.06
Devam Bağlılığın (b yolu)	-	-	0.11*	0.08
R^2	-	-	0.26	-
Dolaylı etki	-	-	0.034 (0.000, 0.103)	

Not: *p <.05; **p <.01; ***p <.001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000

Buna göre psikolojik iyilik halinin örgüt yararına sessizlik alt boyutuna etkisinde devam bağlılığının aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit

edilmiştir. ($\beta = 0.034$, %95 GA [0.000, 0.103]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. Psikolojik iyilik hali (PİH) ile örgüt yararına (OYS) boyutları arasındaki etkide devam bağlılığın (DEVB) aracılık etkisi vardır. Böylece H37 hipotezi kabul edilmiştir.

H38: Psikolojik iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
2,47	0,94	0,92	0,95	0,058

Şekil 33. PİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

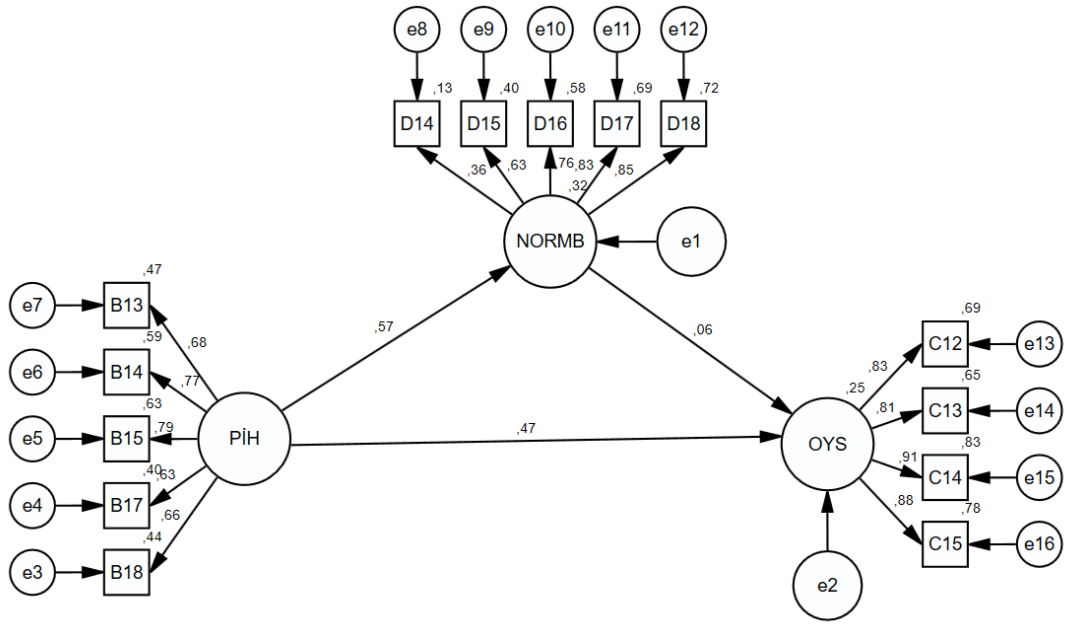
Tablo 39. PİH→NORMB→KES Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Normatif Bağlılık		Kabul Edilmiş Sessizlik	
	β	SH	β	SH
Psikolojik İyilik Hali (c yolu)	-	-	- 0.22***	0.05
R^2	-	-	0.048	-
Psikolojik İyilik Hali (a yolu)	0.58***	0.04	-	-
R^2	0.33	-	-	-
Psikolojik İyilik Hali (c' yolu)	-	-	-0.02	0.05
Normatif Bağlılığın (b yolu)	-	-	- 0.36***	0.13
R^2	-	-	0.14	
Dolaylı etki	-	-	- 0.202 (-0.200, -0.127)	

Not: *p <.05; **p <.01; ***p <.001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000

Buna göre psikolojik iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde normatif bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. (β = -0.202, %95 GA [-0.200, -0.127]). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamaktadır. Psikolojik iyilik hali (PİH) ile kabul edilmiş sessizlik (KES) boyutları arasındaki etkide normatif bağlılığın (NORMB) aracılık etkisi vardır. Böylece H38 hipotezi kabul edilmiştir.

H39: Psikolojik iyilik halinin örgüt yararına sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde normatif bağlılığın aracılık etkisi vardır.



CMIN/DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
3,07	0,94	0,94	0,96	0,063

Şekil 34. PİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analizine İlişkin Amos Görüntüsü

Tablo 40. PİH→NORMB→OYS Alt Boyutları Aracılık Etki Analiz Sonuçları

Tahmin Değişkeni	Sonuç Değişkenleri			
	Normatif Bağlılık		Örgüt Yararına Sessizlik	
	β	SH	β	SH
Psikolojik İyilik Hali (c yolu)	-	-	0.50***	0.06
R^2	-	-	0.25	-
Psikolojik İyilik Hali (a yolu)	0.57***	0.04	-	-
R^2	0.33	-	-	-
Psikolojik İyilik Hali (c' yolu)	-	-	0.47	0.07
Normatif Bağlılığın (b yolu)	-	-	0.06***	0.12
R^2	-	-	0.25	-
Dolaylı etki	-	-	0.034 (-0.042, 0.109)	

Not: *p <.05; **p <.01; ***p <.001; SH= Standart Hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme= 5000

Buna göre psikolojik iyilik halinin örgüt yararına sessizlik alt boyutu üzerine etkisinde normatif bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. ($\beta = 0.034$, %95 GA $[-0.042, 0.109]$). Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere güven aralığını kapsamamaktadır. Psikolojik iyilik hali (PİH) ile örgüt yararına sessizlik (OYS) boyutları arasındaki etkisinde normatif bağlılığın (NORMB) aracılık etkisi yoktur. Böylece H39 hipotezi reddedilmiştir.



SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışanların duygu düşünce ve davranışları günümüz işletme bilimi adına oldukça önemlidir ve yönetim bilimcilere, yöneticilere aynı zamanda işletme sahiplerine yol gösterici nitelikte mesajlar vermektedir. Günümüz işletmelerinde insan davranışlarını duygularını anlamlandırmak oldukça zordur. Kalabalık, hiyerarşik ve karmaşık örgüt yapıları içerisinde işletmelerde sorun çözmeye çalışan yönetici ve işyeri sahipleri örgüt verimliliğini, etkililiğini arttırmayı arzulamaktadır. Sorunları çözmek veya hiç doğmamasını sağlamak insanı doğası gereği çalıştığı ortamda daha mutlu kılacaktır. İletişimi kuvvetli, mutlu ve örgüt amaçları doğrultusunda görüş beyan eden çalışanlar etkili, verimli bir işletmeyi oluşturmanın bir parçasıdır. Bu araştırmada ise sağlık sektörü çalışanlarının çalışan mutluluklarının örgütsel sessizlikleri üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir. Bu bağlamda 525 sağlık sektörü çalışanı araştırmaya katılmıştır. Elde edilen sonuçlar ifade edilirken anlaşılabilirliği kolaylaştırmak ve tekrara düşmemek adına istatistiki bulgulara yer verilmemiştir. Ayrıca sonuç kısmı verildikten sonra tartışma ve öneriler kısmı ayrı alt başlıklarda verilmeye çalışılmıştır.

Çalışan mutluluğu, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu vb. gibi demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Katılımcıların betimleyici özelliklerine bakılacak olursa çalışmaya katılan kadın sağlık çalışanlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise sağlık sektöründe oldukça fazla kadın çalışan (hemşire, ebe, tıbbi sekreter vb.) istihdamıdır. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında ise en fazla katılımcının “21-30” ve “31-40” yaşlarındaki kişiler olduğu görülmektedir bunun nedeni ise sağlık sektörünün yorucu bir meslek olması ve dolayısıyla çalışanların günü geldiğinde emekli olması ve son yıllarda sağlık sektöründeki istihdam artışı olarak ifade edilebilir. Eğitim düzeyleri açısından çalışmaya katılan sağlık çalışanlarına bakıldığında ise lisans ve ön lisans düzeyindeki katılımcıların fazla olduğu bunun temel sebebinin ise sağlıkta profesyonel çalışanlara olan ihtiyaç olarak söylenebilir. Sektör içerisinde yönetici, idari personel ve sağlık personelleri üzerine yaptığımız çalışmada en fazla katılımcının sağlık personeli olduğu göze çarpmaktadır. Çünkü sektörde sağlık personeli sayısının yönetici ve

idari personellere göre daha ağırlıkta olduğu bilinmektedir. Mesleki tecrübe açısından değerlendirildiğinde ise “0-5”, “6-10” yıl arasında mesleki tecrübeye sahip çalışanların araştırmaya en fazla katılan kişiler olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise sektörde oluşan artan talep fazlalığı ve buna bağlı olarak son yıllardaki istihdam artışı gösterilebilir.

Araştırma kapsamında anket ifadelerini cevaplayan sağlık çalışanlarının yaşamlarına ilişkin betimleyici özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan alan, mesleki tecrübe) diğer değişkenlerle olan ilişkilerini analiz etmek adına “T-testi ve Anova testi” yapılmıştır. Öncelikle çalışan cinsiyetleri adına bakıldığında farklı cinsiyetlere sahip çalışanların ölçeklerin alt boyutlarından hiçbiri ile istatistiksel olarak anlamlı bir farkının olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. İkinci olarak çalışan yaşlarının araştırma alt boyutları ile olan ilişkileri incelendiğinde “61 ve üzeri” yaş grubunda bulan sağlık çalışanlarının yaşam iyilik hali (genel yaşamından mutlu ve memnun olma hali) ve işyeri iyilik hallerinin (işyerinde mutlu ve iyi olma hali) özellikle gençlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu çağımız genç kuşağı göz önünde bulundurulduğunda, beklenen bir sonuçtur. Çünkü günümüz gençlerinin mutlu olma düzeyleri oldukça yüksektir ve mutluluğu hedonik veya materyalist olarak algılayabilmektedirler. Sağlık çalışanlarının sessizlik düzeylerinin yaş grupları ile olan ilişkisine bakıldığında ise özellikle “20 ve altı” yaş grubunda olan sağlık çalışanlarının savunma amaçlı sessizlikleri ve kabul edilmiş sessizliklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yaşça genç sağlık çalışanlarının iş yerinden atılma korkusu veya tecrübe eksikliği gibi sebeplerle sessizliği tercih etmesi beklenen bir durumdur. Örgütsel bağlılık düzeyleri yaş grupları ile karşılaştırıldığında duygusal bağlılığı en yüksek yaş grubu “41 ve 50” yaş grubudur. Devam bağlılığı en yüksek yaş grubu ise “51-60” ve “61 ve üzeri” yaş grubunda olan sağlık çalışanlarıdır. Normatif bağlılığı en yüksek olan sağlık çalışanları ise “31-40” yaş grubunda olanlardır. Bu bulgular neticesinde genç sağlık çalışanlarının mesleki tecrübe yılları göz önünde bulundurulduğunda duygusal bağlılık düzeylerinin düşük olması öngörülebilmektedir. Ayrıca çalışan yaş ortalamaları arttıkça devam bağlılık düzeylerinin de arttığı daha fazla maliyet hesabı yaptıkları, fazla riske girmekten çekindikleri düşünülebilir. Araştırma boyutları ile çalışanların eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında yaşam iyilik hali ve iş yeri iyilik halini en yüksek düzeyde ifade

eden “yüksek lisans” düzeyindeki sağlık çalışanlarıdır. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının eğitim düzeyleri ile olan ilişkisi incelendiğinde ise en fazla lise düzeyindeki sağlık çalışanlarının sorunlar karşısında sessiz kalmadığı görülmektedir. Maalesef eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik o nispette artmaktadır. Ülke kültürü göz önünde bulundurulduğunda beklenen bir sonuçtur çünkü cehalet cesareti ve ülkemizde özgüveni getirmektedir. Örgütsel bağlılığın çalışanların eğitim düzeyleri ile olan ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda en fazla devam bağlılığı gösteren sağlık çalışanların lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu eğitim düzeyi lisans düzeyinde olan kişilerin kendi işini yapabilecekleri başka iş bulabilme olanakları ile ilgilidir. Duygusal bağlılığı en yüksek olan grup ise eğitim düzeyi açısından yüksek lisans mezunu olan sağlık çalışanlarıdır. Çalışılan alan ile araştırma alt boyutları karşılaştırıldığında ise yaşam iyilik hali, işyeri iyilik hali ve psikolojik iyilik hali en yüksek olan sağlık çalışanları yönetici pozisyonundaki kişilerdir. Örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde ise yine en fazla örgütsel bağlılık gösteren sağlık çalışanların yine yönetici pozisyonundaki kişilerden oluştuğu görülmektedir. Yönetici pozisyonundaki sağlık çalışanlarının mutluluk ve bağlılık düzeylerinin yüksek olması beklenen bir durumdur. Çünkü örgüt hiyerarşisi içerisinde mesleki tatmin, rahatlık ve işini severek yapma gibi konularda yöneticiler doğal olarak ön plana çıkmaktadır.

Çalışılan alan örgütsel sessizlik açısından değerlendirildiğinde ise kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik türlerini en fazla gösteren kişilerin idari ve sağlık personelleri olduğu görülmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına sessiz kalma davranışı göstermemesi beklenen bir durumdur. Ayrıca idari ve sağlık personelleri ise çalışmış oldukları alanda sessizliği yöneticilerine karşı sergilememektedirler. Mesleki tecrübenin araştırma alt boyutları ile olan ilişkisine bakıldığında ise yaşam iyilik halini ve işyeri iyilik halini yüksek düzeyde ifade eden sağlık çalışanları “16 ve üzeri” yıl çalışan kişilerdir. Çalışanların meslekteki geçirdikleri sene ile mutluluk düzeyleri arasında doğrusal bir ilişkinin olması beklenen bir durumdur. Mesleki tecrübe ile sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik davranışını en fazla gösteren “11-15” yıl tecrübeye sahip kişiler olarak ifade edilebilir. Meslekte geçirilen yıl sayısı en yüksek olan kişilerin seslilik davranışının

sebebi yıllardır tanınmak ve korkmamak olarak düşünülebilir. Meslekte geçirilen yıl sayısı en düşük olan sağlık çalışanlarının ise seslilik davranışı göstermeleri kurumda kabul görme, fark edilme veya başarıma hissinden kaynaklanıyor şeklinde düşünülebilir. Son olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin meslekteki geçirilen yıllarla olan ilişkisine bakıldığında tecrübesi yüksek olan çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Meslekte geçirilen yıl arttıkça kişinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi muhtemeldir. Ayrıca yıllar geçtikçe çalışanın örgütüne karşı olan sorumluluk ve görev bilincinin artması beklenen bir durumdur.

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi neticesinde sağlık çalışanlarının yaşam iyilik hali (genel yaşamından mutlu olma durumu), işyeri iyilik halleri (iş yerindeki mutlu ve memnun olma hali) ve psikolojik iyilik hali (psikolojik iyilik durumu) örgütsel bağlılık düzeyleri ile pozitif ilişkilidir. Yani örgütsel bağlılık düzeyleri artan çalışanların mutlulukları da artmakta veya mutluluk düzeyleri artan çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Fakat çalışanların mutluluk düzeyleri ile sessiz kalma davranışları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise mutluluk düzeyleri yüksek çalışanların yalnız örgüt yararına sessizlik düzeyleri ile arasında pozitif doğrusal bir ilişki varken, savunma amaçlı ve kabul edilmiş sessizlikleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu anlamda mutluluk düzeyleri arttıkça çalışanların örgüt yararına sessizliklerinin artması muhtemeldir. Kendini mutsuz olarak ifade eden çalışanlar ise bir olumsuzluk karşısında sessizliklerini bozabileceklerdir. Araştırmada örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere bakıldığında ise örgüt yararına sessizlik ile tüm örgütsel bağlılık alt boyutları pozitif ilişkilidir. Ancak çalışanların kabul edilmiş sessizlik düzeyleri ile savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin normatif bağlılıkları ile arasında pozitif bir ilişki söz konusu iken duygusal bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle duygusal bağlılığı ve devam bağlılığı yüksek kişilerin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik göstermesi beklenmemektedir. Çalışanların duygusal ve devam bağlılık düzeyleri düştükçe olumsuz durumlar karşısında kabul edilmiş sessizlik (konuşmam bir şeyi değiştirmeyecek düşüncesi) ve savunma amaçlı sessizlikleri (kendi çıkarları doğrultusunda susma davranışı) artış gösterebilir. Tüm boyutlar arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda mutlu

Çalışanların rgtsel sessizlik türlerinden sadece örgüt yararına sessiz kalma davranışı sergilediği bunun dışında diğer sessizlik davranışlarını sergilemeyeceği dşnlebilir.

Araştırma kapsamında incelenen tüm değişkenlerin etkilerini aynı anda görebilmek ve uygun bir model geliştirebilmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulanmıştır. Kurulan hipotezleri test amacıyla ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra yol diyagramları elde edilerek ilişkilere ait yol katsayılarına bakılmıştır. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar izleyen satırlarda verilmeye çalışılmıştır. Sağlık alışanlarının yaşam iyilik hallerinin, örgütsel bağlılık alt boyutlarından yalnız duygusal bağlılık davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sağlık alışanlarının yaşam iyilik hallerinin devam ve normatif bağlılık davranışlarını ise etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Yaşantısında kendini mutlu olarak ifade eden bir çalışanın duygusal bağlılık düzeyinin pozitif etkileneceği beklenen bir sonuçtur. Sağlık alışanlarının yaşam iyilik hallerinin, örgütsel sessizlik davranışlarından hiçbirisini etkilemediği görülmüştür. Çünkü kişinin işyerinde sessizlik davranış göstermesi onun normal yaşamındaki mutluluk düzeyi ile ilgili olması beklenen bir durum değildir. Sağlık alışanlarının işyeri iyilik halleri örgütsel bağlılık alt boyutlarına olan etkisine bakıldığında duygusal, devam ve normatif bağlılık davranışlarından hepsini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. alışan işyeri mutluluğunun örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği genellemesi yapılabilirken, yaşam iyilik halinin örgütsel bağlılığa hiçbir etkisi yoktur denilebilir. İş yeri iyilik halinin kabul edilmiş sessizlik ve örgüt yararına sessizlik davranışlarına olan etkisine bakıldığında işyeri iyilik hali yalnız örgüt yararına sessizliği negatif yönde etkilediği görülmektedir, kabul edilmiş sessizliğe herhangi bir etkisi yoktur. Bu sonuca göre çalışanların işyeri iyilik hali düzeyleri arttıka, örgüt yararına sessizlik kalma davranışlarının azaldığı görülmektedir. Kurulan büyük yapısal eşitlik modelinin tamamına bakıldığında işyeri iyilik halinin örgüt yararına olan negatif etkisi, alt boyutlar ayrı ayrı değerlendirilerek bir model kurulduğunda pozitif etkilediği görülmektedir. Bu aslında kurulan büyük yapısal eşitlik modelinde birçok değişkenin işin içerisine girdiğinde sonuçların da değişebileceğini bize göstermektedir. İşyerinde kendilerini mutlu olarak ifade eden bireyler örgüt yararına bile olsa sorun ve problemler karşısında çekinmeden düşüncelerini ifade edebilirler. Sağlık

alışanlarının psikolojik iyilik hallerinin çalışmanın diğerk alt boyutlarına olan etkisi incelendiğinde ise yalnız örgüt yararına sessizliğı pozitif etkilediğı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle psikolojisini iyi olarak ifade eden sağık çalışanlarının örgüt yararına sessiz kalma konusunda istekli olduğı düşünölebilir. Bu durumda örgüte zarar geleceğı düşöncesi, psikolojik olarak sağıklı bir çalışanın sergileyebileceğı bir davranış olarak düşünölebilir. Mevcut bir problem karşısında örgüte zarar verecek bir konuyu dile getirmek doğıru bir davranış dahi olsa kişinin diğerk çalışanlardan tepki göreceğı gereceğini bize göstermektedir. Dolayısı ile normal bir insan psikolojisinin yapacağı bir davranış olmadığı şeklinde düşünölebilir. Sağık alışanlarının örgötsel bağıllık alt boyutlarının örgötsel sessizlik alt boyutlarına olan etkileri ve düzeylerine bakıldığında ise; devam bağıllık düzeylerinin kabul edilmiş sessizlik davranışını pozitif yönde etkilediğı tespit edilmiştir. Çalışanların bir maliyet hesabı yaparak işten ayrılma niyetleri, yanlış bir şeyi değıştirmeye çalışmanın faydasız olacağı düşöncesini pozitif etkilemektedir. Bu anlamda çalışan, konuşarak işini riske atma davranışını düşünür ve böylece sessizlik davranışını sürdürebilir. Yine aynı şekilde kişi işini kaybettiğinde oluşacak maliyetleri düşünerek örgüte zarar gelmemesi adına sessizliğini korur. Yani devam bağıllığı örgüt yararına sessizliğı pozitif yönde etkiler.

Araştırma kapsamında örgötsel bağıllığın aracılık etkisine bakmak adına hipotezler göz önünde bulundurularak alt boyutlar ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu bağlamda aracılık etkileri şu şekildedir;

Yaşam iyilik hali ile kabul edilmiş sessizlik arasındaki ilişkide duygusal bağıllığın aracılık rolünün olduğı tespit edilmiştir. Yani yaşam iyilik hali kabul edilmiş sessizliğı negatif yönde etkilerken aracı olarak duygusal bağıllık modele aracı olarak dahil edildiğinde negatif etkide bir azalma görölmektedir. Duygusal bağıllık çalışanın örgüt amaçları ile kendi amaçlarını bağdaştırması durumudur. Örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi gören bir çalışanın bir şeyi değıştiremeyeceğı düşöncesi ile sessiz kalma davranışında azalma beklenebilir. Yaşam iyilik hali ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide duygusal bağıllığın aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlıdır fakat kurulan modelin uyum iyilik değıerleri istenilen sınırlarda çıkmamıştır. Bu durumu gösterebilmek adına yine de model kurulmuş ve uyum iyiliğı değıerleri verilmiştir. Yaşam iyilik hali ile kabul edilmiş sessizlik

arasındaki ilişkide devam bağıllığının aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Yaşam iyilik hali, kabul edilmiş sessizliği negatif yönde etkilerken devam bağıllığı aracı olarak modele dahil edildiğinde yine negatif yönde bir etki görülmekte fakat kuvveti artmaktadır. Dolayısı ile devam bağıllığı aracı olarak modele aracı olarak dahil edildiğinde çalışanın işten ayrılma durumunda maliyetleri göz önünde bulundurarak olası sorun ve problem karşısında sessizlik davranışı sergilemesi daha muhtemeldir. Yaşam iyilik hali ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide devam bağıllığının aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Yaşam iyilik hali, örgüt yararını sessizliği pozitif yönde etkilemektedir. Fakat modele devam bağıllığı aracı olarak dahil edildiğinde yine pozitif yönde etkilemekte yalnız bu etkinin kuvveti azalmaktadır. Devam bağıllığı aracı olarak modele dahil edildiğinde çalışanın işten ayrılma durumunda maliyetleri göz önünde bulunduracağı ve böylece örgüt yararına sessiz kalma davranışının artması beklenmekteyken modele göre etkinin kuvveti azalmıştır. Yaşam iyilik hali ile kabul edilmiş sessizlik arasındaki ilişkide normatif bağıllığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Yaşam iyilik hali, kabul edilmiş sessizliği pozitif yönde etkilemektedir fakat modele normatif bağıllık aracı olarak dahil edildiğinde yine pozitif yönde etkilemekte yalnız bu etkinin kuvveti azalmaktadır. Bu beklenen bir sonuçtur çünkü örgüte karşı sorumluluk ve görevlerinin olduğu düşüncesindeki normatif bağlı çalışan sessizlik davranışını azaltacaktır.

İşyeri iyilik hali ile kabul edilmiş sessizlik arasındaki ilişkide duygusal bağıllığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Yani işyeri iyilik hali kabul edilmiş sessizliği negatif yönde etkilerken aracı olarak duygusal bağıllık modele aracı olarak dahil edildiğinde negatif etkide bir azalma görülmektedir. İşyerinde mutlu ve duygusal bağıllığı yüksek kişinin daha az kabul edilmiş sessizlik davranışını göstereceğini bize göstermektedir. Dolayısı ile tek başına işyeri mutluluğu göstermesi değil aynı zamanda örgütle duygusal bağıllık kurması daha önemlidir. İşyeri iyilik hali ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide duygusal bağıllığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Yani işyeri iyilik hali, örgüt yararına sessizliği pozitif yönde etkilerken aracı olarak duygusal bağıllık modele aracı olarak dahil edildiğinde pozitif etkide bir azalma görülmektedir. İşyerinde mutlu ve duygusal bağıllığı yüksek kişinin daha az örgüt yararına sessizlik davranışı

göstermesi muhtemeldir. İşyeri iyilik hali ile kabul edilmiş sessizlik boyutları arasındaki ilişkide devam bağlılığının aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. İşyeri iyilik hali, kabul edilen sessizliği negatif yönde etkilerken, devam bağlılığı modele aracı olarak dahil edildiğinde negatif etkinin kuvveti artmaktadır. Yani iş yerinde mutlu olan bir kişi devam bağlılığı da gösterdiğinde kabul edilmiş sessizlik davranışı azalmaktadır. İşyeri iyilik hali ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide devam bağlılığının aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. İşyeri iyilik hali, örgüt yararına sessizliği pozitif yönde etkilerken, devam bağlılığı modele aracı olarak dahil edildiğinde pozitif etkinin kuvveti azalmaktadır. Yani devam bağlılık davranışı örgüt yararına susma davranışında azalmaya sebep olabilmektedir. İşyeri iyilik hali ile kabul edilmiş sessizlik arasındaki ilişkide normatif bağlılığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. İşyeri iyilik hali, kabul edilmiş sessizliği negatif yönde etkilerken, normatif bağlılık modele aracı olarak dahil edildiğinde negatif etkinin kuvveti azalmaktadır. Yani normatif bağlılık modele dahil edildiğinde çalışanların kabul edilmiş sessizlik davranışlarında azalma görülmektedir. İşyeri iyilik hali ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide normatif bağlılığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. İşyeri iyilik hali, örgüt yararına sessizliği pozitif yönde etkilemektedir, normatif bağlılık modele aracı olarak dahil edildiğinde pozitif etkinin kuvveti azalmaktadır. Yani normatif bağlılık modele dahil edildiğinde çalışanların örgüt yararına sessiz kalma davranışında azalma görülecektir.

Psikolojik iyilik hali ile kabul edilmiş sessizlik arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik iyilik hali kabul edilmiş sessizliği negatif etkilemektedir, duygusal bağlılık modele aracı olarak dahil edildiğinde negatif etkinin azaldığı görülmektedir. Yani duygusal bağlılık, kabul edilmiş sessizlik düzeyinin azalmasına sebep olmaktadır. Psikolojik iyilik hali ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Psikolojik iyilik hali ile kabul edilmiş sessizlik arasındaki ilişkide devam bağlılığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik iyilik hali kabul edilmiş sessizliği negatif yönde etkilemektedir, devam bağlılığı modele aracı olarak dahil edildiğinde negatif etkinin arttığı görülmektedir. Yani normatif bağlılık kabul edilmiş sessizliği arttırmaktadır. Psikolojik iyilik hali ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide devam bağlılığın aracılık rolünün olduğu tespit

edilmiştir. Psikolojik iyilik hali, örgüt yararına sessizliği pozitif yönde etkilemektedir, devam bağlılığı modele aracı olarak dahil edildiğinde ise pozitif etkinin azaldığı görülmektedir. Yani devam bağlılığı örgüt yararına sessizliği azaltmaktadır. Psikolojik iyilik hali ile kabul edilmiş sessizlik arasındaki ilişkide normatif bağlılığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik iyilik hali, kabul edilmiş sessizliği negatif yönde etkilemektedir, normatif bağlılık modele aracı olarak dahil edildiğinde ise negatif etkinin azaldığı görülmektedir. Yani normatif bağlılık kabul edilmiş sessizliği azaltmaktadır. Psikolojik iyilik hali ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide normatif bağlılığın aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Tartışma

Cinsiyet ve mutluluk arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ifade eden çalışmalar literatürde yer alsa da (Kangal, 2013, s. 226; Şentürk, 2011, s.75) genel itibari ile cinsiyetin mutluluk ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı bulgusuna ulaşan çalışmalar çoğunluktadır (Akduman, 2015; Bal ve Gülcan, 2014; Karahan ve Eyüboğlu, 2018). Yaş ve mutluluk düzeyleri arasında yapılan araştırmalar incelendiğinde yaş ile mutluluk arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yaş arttıkça mutluluk düzeyinin de arttığı görülmektedir (Kangal, 2013; Güllü, 2018; Xin-Gui ve Yang, 2011). Bu çalışmada sağlık çalışanlarının yaşam iyilik halleri ile yaş değişkenleri incelendiğinde yaşı “61 ve üstü” olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha mutlu oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Yaşı “61 ve üstü” olan çalışanların diğer yaş aralığındaki çalışanlardan mutluluklarının daha yüksek çıkmasının sebebi gençlerin beklentilerinin yaşlılara oranla daha fazla olması olarak düşünülebilir. Eğitim seviyesi ve mutluluk arasında ilgili yazın incelendiğinde görüş birliğinden yine söz etmek pek mümkün değildir. Farklı eğitim seviyelerine sahip çalışanların mutluluk düzeyleri de farklılık gösterir (Kangal, 2013; Öndes, 2019) bulgusuna ulaşan çalışmalar literatürde vardır. Bu çalışmada ise eğitim seviyesi ile mutluluk arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş yerlerindeki çalışmış oldukları alan ve pozisyonları ile mutlulukları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Literatür incelendiğinde bu sonucun bizim çalışmamız ile örtüştüğü görülmektedir (Kangal, 2013, Xin-Gui ve Yang, 2011). Mesleki tecrübenin mutluluk ile arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına bakıldığında ise, meslekte

geçirilen yıl arttıkça kişinin tükenmişlik seviyesinin de arttığını ifade eden ve böylece mutsuzluk seviyesinin artacağını söyleyen çalışmalar çoğunluktadır (Akduman, 2015). Bu çalışmada ise mesleki tecrübe arttıkça çalışan mutluluğunun arttığı yönünde bir bulguya ulaşılmıştır. Dolayısı ile bu bulgu literatürle uyuşmamaktadır. Bunun sebebi sağlık sektöründe mesleki tecrübenin kıdem ve bir üstünlük olarak görülmesi dolayısı ile iş tatmini arttırdığı düşünülebilir. Bilimsel çalışmalara bakıldığında cinsiyet ve bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik araştırmalarda genel itibari ile cinsiyetin bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca bağlılığın eğitim, tecrübe, yaş ve çalışılan pozisyon gibi demografik değişkenler ile arasında pozitif anlamlı ilişki olduğunu öne süren çalışmalar da çoğunluktadır (Çolakoğlu vd., 2009). Dolayısı ile bu bulgular çalışmamızla örtüşmektedir. Örgütsel sessizliğin demografik değişkenlerle olan ilişkisi incelendiğinde ise bazı çalışmalar cinsiyetin çalışan sessizliğinde önemli bir değişken olduğunu (Morrison ve Milliken, 2000) ifade etmektedir. Bu bulgu bizim çalışmamızla örtüşmemektedir. Bunun sebebi ise sağlık sektöründe çalışan kadın sayısının fazlalığıdır. Pinder ve Harlos (2001) yapmış oldukları araştırmalarında, erkeklerin çalışma ortamında olmasının kadınların sessizlik davranışlarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Çalışma sırasında anket formlarını doldurması istenen sağlık çalışanlarının çalışma alanlarının birçoğunda (servis ve poliklinikler) hiç erkek sağlık çalışanının olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca yine örgütsel sessizlik düzeyi ile demografik değişkenler göz önünde bulundurulduğunda sessizliğin yönetici pozisyonundaki kişilerde daha az görüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır (Özdemir ve Uğur, 2013). Bu sonuç bizim çalışmamızla örtüşmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişilerin sağlık çalışanlarına ve idari çalışanlara göre daha az sessiz kalması elbette beklenen bir sonuçtur. Çünkü herhangi bir yaptırım veya dışlanma korkusu vb. olmaksızın görüşlerini ifade edebilmektedirler.

Tüm alt boyutların birbirleri ile olan ilişkisi ayrı ayrı bu çalışmada ele alınmıştır ve yaşam iyilik hali, işyeri iyilik hali ve psikolojik iyilik hali ile örgüt yararına sessizlik, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Morsch ve diğerleri (2020), çalışan iyilik hali ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemişler ve araştırma bulgularında, çalışan iyilik hali ile örgüt yararına

sessizlik arasında negatif bir ilişkinin mevcudiyeti raporlamışlardır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeylerinin ölçülmesi ve iki kavram arasındaki ilişkisinin tespiti amacı ile bir çalışma kaleme alınmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018, s. 52). Başka bir araştırmada ise örgütsel sessizliğin çalışanların işyerindeki mutlulukları üzerindeki ilişkisi incelenmiş ve sessizlik ile mutluluk arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur (Küçük ve Yağcı, 2021). Yazarların elde etmiş olduğu bulgular yine genel anlamda bu çalışmadaki bulgularla örtüşmektedir. Fakat bu çalışmada örgüt yararına sessizliğin çalışan mutluluğu ile arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ayrışmanın temel sebebinin ise diğer çalışmaların ilişkileri incelerken kavramların alt boyutlarını baz alarak yapmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü bu çalışmanın yapılmasının altında yatan temel motivasyonlardan bir tanesi kavramların alt boyutlarının diğer alt boyutlarda farklı etkiler yapabileceği düşüncesidir. Çalışan mutluluğu genel olarak örgütsel sessizliği negatif etkiler düşüncesi hakimdir. Fakat örgütsel sessizlik alt boyutlarından olan örgüt yararına sessizlik ancak örgütten, çevresinden veya kendi halinden memnun olan çalışanların tercih ettiği bir susma şeklidir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere bakmak adına ölçeklerin her bir alt boyutu ayrı ayrı incelenmiştir. Bu bağlamda kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile olan ilişkisi negatif yönlü fakat normatif bağlılıkla aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt yararına sessizlik alt boyutu ise duygusal devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışan sessizliği ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada ise savunma amaçlı sessizlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur (Deniz vd., 2013). Havacılık sektöründe yer hizmetlerinde örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi adına ele alınan bir çalışmada; sessizlik ile bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca ölçekler alt boyutları açısından değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında yine negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır

(Karakavuz, 2021, s. 41). Bu bulgular genel itibari ile bizim bulgularımızla örtüşmektedir. Ülker ve Kanten tarafından (2009) yılında kaleme alınan sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir çalışmada ise işgören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu bizim çalışmamız ile örtüşmemektedir. Bunun başlıca sebebinin sektörel farklılıkların olabileceği düşünülmüştür. Ayrıca yapılan araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin boyutları ile ayrı ayrı ele alınmamış olmasından bulgular farklılık gösterebilir.

Örgütsel bağlılık ve çalışan iyilik hali arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında genel anlamda her iki kavram arasında pozitif anlamlı ilişkilerin olduğu literatürde görülmüştür (Tugade ve Arcinas, 2023). Çalışan mutluluğunun yüksek olduğu durumlarda örgütsel bağlılığın da aynı şekilde yüksek olması beklenen bir durumdur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile psikolojik iyilik halleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada örgütsel bağlılık ile psikolojik iyilik hali arasında pozitif yönde, ancak zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sevimli, 2015). Bu çalışmanın örgütsel bağlılık ve çalışan mutluluğu arasındaki ilişkilerine bakılacak olursa yaşam iyilik hali, işyeri iyilik hali ve psikolojik iyilik hallerinin hepsinin örgütsel bağlılık alt boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Fard ve Karimi (2015) tarafından kaleme alınan ve üniversite çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazarların elde etmiş olduğu bulgular ve bu çalışma birbiri ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada ise iş tatmini değil çalışan mutluluğu kavramı araştırılmıştır. Son olarak yazarlar bu çalışmadan farklı olarak bağlılık ve sessizlik kavramlarını alt boyutları ile ele almamıştır. Dolayısı ile bu anlamda kıyas etmenin doğru olmayacağı düşünülmüştür. Tsai (2018) tarafından Çin’de mentörü bulunan özel bir şirket üzerine yapılan çalışmada, örgüt yararına sessizliğin çalışan mutluluğunu pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile örgütsel bağlılığın negatif yönde etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmada ise çalışan işyeri iyilik hali (mutluluğu) örgüt yararına sessizlik davranışını negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Bu iki çalışmanın bulgularını

karşılaştırmanın mümkün olmadığı çünkü hipotezlerin birbirlerinin simetrisi şeklinde oluşturulduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın çalışan mutluluğu üzerine etkisinin araştırıldığı bir çalışmada ise yüksek bağlılık düzeyi olan örgütlerin çalışan mutluluğunu etkileyebileceği görülmüştür (Satria ve Kustiawan, 2023).

Öneriler

Alan yazın incelendiğinde çalışan mutluluğu ve örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. İstenilen mutlu çalışan profiline ulaşmak ve örgüt içi sessizliği önlemek adına sektöre ve aynı zamanda ileride bu konuda araştırma yapmak isteyen bilim insanlarına bazı önerilerin sunulması planlanmaktadır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi neticesinde elde edilen bulgulara yönelik çarpıcı bazı sonuçların yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına öneriler sunabileceği düşünülmüştür. Çalışan sessizliğinin önlenmesi örgütün değişim ve gelişimine olumlu katkılar sunacaktır. Bu anlamda sağlık sektöründe faaliyet gösteren yöneticilere sunulabilecek öneriler şu şekilde ifade edilebilir;

- Çalışan sessizliğinin belirtilerinin farkında olunması ve genel yaşamındaki mutluluğunun, devam bağlılığının ve duygusal bağlılığının sessizlik davranışının sebeplerinden bir tanesi olabileceği unutulmamalıdır. Kaygı ve korgulardan uzak, görüşlerini dile getirme konusunda kendilerini rahat hissedebilecekleri, kendilerine saygı duyulan, değer verildiğini hissettikleri ve seslerinin duyulacağına inandıkları bir örgüt kültürü oluşturulabilir.
- Çalışanların konuşmakta isteksiz olabilecekleri konular üzerine düşünerek çalışan sessizliğinin altında yatan nedenlerin belirlenmesi yine oldukça önemlidir. Çalışanın harcadığı zaman ve çabalar ile ilgili kazanımlarını örgütten ayrılma durumunda kaybedeceği düşüncesiyle kabul edilmiş sessizlik ve örgüt yararına sessizlik davranışlarını gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yüzden konuşmaları sonucunda misilleme olmayacağını ve işten çıkarılma korkusu yaşamayacağını bilerek düşüncelerini rahatça ifade edebilmelidirler. Bu konuda anonim öneri kutuları ve düzenli ekip çalışmaları gerçekleştirilebilir.

- Çalışanların iş yeri iyilik hallerinin örgüt yararına sessizlik davranışını negatif yönde etkilediği düşünüldüğünde çalışanların işe karşı olan motivasyon ve güdülenmelerine yönelik faaliyetler yapılabilir. Güdülenme ve motivasyonu arttırmak için güdülenme kuramlarından yararlanılabilir; ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, çift faktör kuramı, davranış pekiştirme kuramı vb. kuramlar yöneticiler tarafından uygulanabilir.
- Örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimseyen ve kurum ile duygusal olarak özdeşleşen duygusal bağlılığı yüksek çalışanların iş yerine ve arkadaşlarına zarar geleceği düşüncesi ile örgüt yararına sessiz kalabildiği görülmektedir. Bu bağlamda çalışanlara örgütü ve mesai arkadaşlarını korumanın örgüt amaçları ile bağdaşmayacağı ifade edilerek etik ve bilgi uçuurma gibi konularda eğitimler verilmelidir.
- Yöneticilerine güvenileceklerini düşünen çalışanların sorun ve problemler karşısında sessiz kalmadıkları görülmektedir. Ayrıca yatay yönlü iletişim ağının kollektif bir sessizliği tetikleyeceği düşüncesi ile yukarı yönlü geribildirim mekanizmasının kurulması ve işlerlik kazandırılması sağlanabilir. Çalışan mutluluğunun ve bağlılığının da sessizlik üzerinde pozitif etkisi olduğu dolayısıyla çalışan sessizliğinin bir sebep değil sonuç olabileceği düşüncesi göz ardı edilmemelidir. Çalışan iyilik halinin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılmalı ve aynı zamanda çalışan iyilik halini geliştirmek adına “Amaç Yönelimli Etkinlikler” gerçekleştirilmelidir.

Bu çalışmanın da diğer çalışmalar gibi sınırlılıkları ve ileriye dönük olarak ilgili alanda kaleme alınacak çalışmalar için bazı önerileri vardır. Bu anlamda bilim insanlarına sunulabilecek öneriler şu şekilde ifade edilebilir;

- Öncelikle bu çalışma Isparta İli Merkez ilçe sınırları içerisinde faaliyet gösteren özel, kamu ve karma yapıdaki hastanelerde görev yapan sağlık hizmetleri personelleri, idari personeller ve yönetici pozisyonundaki kişilere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Dolayısı ile katılımcı sayısı sınırlıdır. İleriye yönelik olarak gerçekleştirilecek çalışmalarda uygulama alanı ve katılımcı sayıları genişletilebilir.

- Elbette diğ er çalışmalar gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları olmakla birlikte bu çalışmanın övgüye değer olduğunu düşündüğümüz yönleri de mevcuttur. Çalışma modeli daha önce üzerinde çalışılmamış dolayısıyla  zg n bir modeldir. İkinci olarak bu çalışma tüm Dünya'yı kasıp kavuran Covid-19 pandemisinin en yoğun yaşandığı sağlık hizmetleri çalışanlarına yönelik ve dolayısıyla insanlarla birebir temas kurmanın oldukça zor olduğu bir dönemde yüz yüze gerçekleştirilmiş ve 525 kişilik örneklem sayısına ulaşılmıştır. İleriye yönelik olarak benzer konudaki çalışmalar, farklı coğrafya ve sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık personellerine yönelik olarak, daha geniş katılımlı bir şekilde yapılabilir. Gerçekleştirilecek çalışmalardan elde edilen istatistiksel bulgular, nitel araştırma yöntemleri ile derinlemesine analiz edilebilir. Sayılan bu önerilerin gelecekteki çalışmalara ve alan yazına katkı sunacağını söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes And Predicting Social Behavior*. Englewood cliffs: New Jersey.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I. (2020). The Theory of Planned Behavior: Frequently Asked Questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314-324.

Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Köse, S. (2018). Akademisyenlerin Psikolojik Sağlık ve Mutluluklarının Belirleyicileri Olarak Sosyal ve Örgütsel Destek. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 173-193.

Akduman, G. (2015). *Çalışan Mutluluğunun İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı ile İlişkisi ve Kuşaklar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Akduman, G. (2020). Çalışan Mutluluğu Dersinin Öznel İyilik Algısı ile İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısına Etkisi: Lisansüstü Öğrenciler Üzerinde İlişkisel-Nedensel Bir Çalışması. *Örgütsel Davranış İnceleme Dergisi*, 2(2), 90-114.

Aksoy, A., & Yılmaz, O. (2016). Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Değer Çalışmaları Dergisi*, (6), 73-83.

Alain, C. (2017). *Mutlu Olma Sanatı*. Türkçesi: S. Neval Şimşek. Kaknüs Yayınları: İstanbul.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.

Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).

Allport, F. (1924). *Social Psychology*. Houghton Mifflin, Boston.

Alparslan, A., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0(6), 136-147.

Argyle, M., Martin, M., & Crossland, J. (1989). Happiness as a Function of Personality and Social Encounters. In J. P. Forgas and J. M. Innes (Eds.), *Recent advances in Social Psychology: An International Perspective*, New York: Elsevier North-Holland, 189- 203.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

Atilla Gök, G. (2016). Bir bağlılık pratiği olarak örgütsel sessizlik. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 104-124.

Atilla, G., & Yıldız, A. (2019). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 39-64.

Aybar, S. (2018). *Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Aydıntan, B. (2021). *İşletmelerde Liderlik ve Motivasyon (Pozitif Yaklaşımlar)*. Gazi Kitabevi, Çankaya/Ankara

Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.

Bakan İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram Sebep ve Sonuçlar*. Gazi Kitabevi: 2 Baskı, Ankara.

Bakırcı, B. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Bal, P. N., & Gülcan, A. (2014). Genç yetişkinlerde iyimserliğin mutluluk ve yaşam doyumu üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Asya Öğretim Dergisi*, 2(1),41-52.

Baltaş, A., (2020), İyi Haline Derinlemesine Bakış, <http://www.baltasgrubu.com/Makaleler/iyilik-haline-derinlemesine-bir-bakis.html> (14.03.2021).

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 3242.

Bellet, C., De Neve, J. E., & Ward, G. (2019). Does employee happiness have an impact on productivity? *Saïd Business School WP*, 13.

Beşoğlu, Ç. (2014). *Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2021). Algılanan örgütsel etiğin, örgüt ile ilişkiler ve aidiyet duygusu üzerinde etkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ICOMEP Özel Sayısı, 72-88.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.

Bradburn, N. (1969). *The Structure of Psychological Well-Being*. Chicago: Adline.

Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation*. (Phd Thesis, Ohio State University, Ohio).

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations Historical Review and Current Conceptualizations*. UK: Emerald Group Publishing Limited J. Greenberg ve M.S. Edwards (Ed.), (3-33).

Brun, J. P., & Cooper, C. L. (2009). *Missing Pieces: 7 Ways to Improve Employee Well-Being and Organizational Effectiveness*. Houndsmill, UK: Palgrave Macmillan.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Bussing, A. (2002). Trust and its relations to commitment and involvement in work and organizations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 36-42.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, 4.Basım. Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Cengizhan, S. (2017). *Özelleştirme Uygulamasının Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Alan*

Çalışması. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Ceylan, S., Doğulu, C., & Akbaş, G. (2016). Namus Adına Kadına Yönelik Şiddete Dair Sosyal Temsiller: Karma Yöntemli Bir Çalışma. *Türk Psikoloji Yazıları*, (19), 50-60.

Choong, Y. O., Wong, K. L., & Lau, T. C. (2012). Organizational commitment: An empirical investigation on the academicians of Malaysian private universities. *Business and Economics Research Journal*, 3(2), 51-64.

Coffey, J. K., Wray-lake, L., Mashek, D. ve Branand, B. (2014). A multi-study examination of well being theory in college and community samples. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 187-211.

Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Psychology Press.

Conlee, M. C., & Tesser, A. (1973). The effects of recipient desire to hear on news transmission. *Sociometry*, 36, 588-599.

Conner, M., & Armitage, C. J. (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429-1464.

Csikszentmihalyi, M. (1990). Literacy and intrinsic motivation. *Daedalus*, 115-140.

Csikszentmihalyi, M. (2017). *Good Business. 2. Basım*. İngilizceden Çeviren: Nalan Tümay, İstanbul: Okyanus.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145 -162

Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? 1. Baskı*. Detay Yayıncılık, Ankara

Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2015). *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Çelik, M., Turunç, Ö., & Bilgin, N. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sermaye üzerine etkisi: çalışanların iyilik halinin düzenleyici rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 559-585.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.

Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.

De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(4), 387-407.

Deconinck, J. B., & Bachmann, D. P. (1994). Organizational commitment and luis turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(3), 87-95.

Demir, E., & Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 148-165.

Demir, R., & Türk, F. (2020). Pozitif Psikoloji: Tarihçe, Temel Kavramlar, Terapötik Süreç, Eleştiriler ve Katkıları. *Hümanist Perspektif*, 2(2), 108-125.

Demirel, A. (2022). *Mesleki Tatmin Düzeyinin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mali Hizmetler Uzmanlığı Kariyer Mesleği Üzerine Bir Araştırma*. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

DeNeve, K. M. (1999). Happy as an extraverted clam? The role of personality for subjective well-being. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 141-144.

Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (99), 691-700.

Dictionary, O. (1983). Oxford Learner's Pocket Dictionary.

Dictionary, O. (2008). Oxford Learner's Pocket Dictionary.

Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: A general overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391-406.

Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology*, 2, 63-73.

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.

Durak, İ. (2018). *Korku kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Ekin Yayınevi, Bursa

Duru, E. (2015). Genel aidiyet ölçeğinin psikometrik özellikleri: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5(44), 37-47.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.

Dürüst, Ç. (2017). Bilişsel Çelişki Kuramına Göre Boşanmış Bireylerin Değerlendirilmesi. *Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counselling*, 6(2), 1-18.

Ebik, G. E. (2017). *Hemşirelikte Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Eğriboyun, D. (2014). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 5(9), 25-52.

Eid, M., & Larsen, R. J. (Eds.). (2008). *The science of subjective well-being*. Guilford Press.

Ellsworth, R. (2002). *Leading With Purpose: The New Corporate Realities*. Stanford, Calif: Stanford University Press.

Ender Büyükbay Ş. (2017). “*Proposal of a New Employee Well-Being Model: Employee Wholeness*” *Yeni Bir Çalışan Mutluluğu/Esenliği Modeli: Çalışan Bütünlüğü*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, 16. Baskı: İstanbul.

Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Eroğlu F. (2010). *Küresel Korku Kültürü ve Türkiye’deki İzdüşümü*. Türk Yurdu, (272).

Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Erten, S. (2002). Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 19(2).

Eryılmaz, A. (2020). *Mutluluğun Başucu Kitabı*, 3. Basım. Pegem Akademi, Ankara.

Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.

Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.

Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Preacher, K. J. (2009). The hierarchical structure of well-being. *Journal of personality*, 77(4), 1025-1050.

Gamze, Ş. E. N. (2021). Çoğulcu cehalet ve algı değişimi bileşenlerinin saldırganlık üzerinden anlaşılması: karma yöntemli çalışma. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 212-240.

Gardner, J. (1990). *On Leadership*. The Free Press, New York.

Gavin, Joanne H., & Mason, Richard, O. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.

Gephart, K. J. J., Detert, J. R., Trevino, K. L., & Edmondson, C. A. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, (29), 163-193.

Ghosh, S. and Swamy, D. R. (2014). A literature review on organizational commitment–A comprehensive summary. *Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 04-14.

Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.

Gonzenbach, W. J., King, C., & Jablonski, P. (1999). Homosexuals and the military: an analysis of the spiral of silence. *The Howard Journal of Communications*, (10), 281-96.

Gökmen, S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe 'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi (Yüksek Lisans Tezi).

Görgülü, H. (2022). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Grebner, S., Semmer, N. K., & Elfering, A. (2005). Working conditions and three types of well-being: a longitudinal study with self-report and rating data. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 31.

Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.

Güllü, S. (2018). Spor işletmelerinde çalışan mutluluğu. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(3), 547-559.

Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. Hiperlink Yayınları, İstanbul.

Gündoğan, T., & Müdürlüğü, İ. K. G. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü*, 31-61.

Güner, F., & Bozkurt, Ö. Ç. (2017). Banka çalışanlarının işyerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenleri üzerine keşif amaçlı bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 85-105.

Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Güriş, S., & Astar, M. (2015). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*. DER Yayınları, İstanbul.

Gürsel Ö. (2018). *Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.

Harvey, J. B. (1974). The Abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3, 63-80.

Hasan, G., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.

Hasan, O. (2011). Bir ahlak felsefesi problemi olarak erdem kavramına yüklenen anlamın ilkçağ'dan orta çağ'a evrimi. *Flsf Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (11), 79-101.

Hefferon, K., & Boniwell, I. (2018). *Positive Psychology- Theory, Research and Applications / Kate Hefferon, PhD and Ilona Boniwell, PhD Pozitif Psikoloji-Kuram, Araştırma ve Uygulamalar / Çeviri Editörü: Tayfun Doğan 1. Basımdan Çeviri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Henderson, M. T. (2012). Voice versus exit in health care policy. *AJSP: Reviews and Reports*, 17(4), 167-171.

Henricksen, A., & Stephens, C. (2013). The happiness-enhancing activities and positive practices inventory (HAPPI): Development and validation. *Journal of Happiness Studies*, 14(1), 81-98.

Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554.

Hermann, M. (2001). How Decision units shape foreign policy: a theoretical framework. *International Studies Review*, 3(2), 47–81.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and rolereleated factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

Huppert, F. A., & So, T. T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social indicators research*, 110, 837-861.

Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton NJ: Princeton University Press.

Işık, U., & Yasım, Y. K. (2017). Otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1581-1594.

İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.

Janis, I. L. (1972). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Houghton Mifflin, Boston.

Janis, I. L. (2008). Groupthink. *IEEE Engineering Management Review*, 36(1), 36.

Jones, J. P. (2010). *Happiness at Work*. Wiley-BlackWell Publication, United Kingdom.

Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.

Kalaycı, Ş. (2010). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri 5. Basım*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kangal, A. (2013). Mutluluk üzerine kavramsal bir değerlendirme ve Türk hanehalkı için bazı sonuçlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 214-233.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.

Karabey, C. N., & İşcan, Ö. F. (2010). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.

Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.

Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 232.

Karahan, G., & Eyüboğlu, E. (2018). Örgütsel iletişimde işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı ile öznel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi: Türkiye’de havayolu şirketlerinde kabin memurları üzerine bir alan araştırması. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(3), 210-232.

Karakavuz, H. (2021). Yer hizmeti işletmelerinde örgütsel sessizlik: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *International Journal of Aeronautics and Astronautics*, 2(2), 41-51.

Kardaş, F., & Yalçın, İ. (2019). Türkiye’de iyi oluş ile ilgili yapılmış araştırmaların sistematik olarak incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1423-1433.

Keçe M., & Keçe C. (2017). *Mutlu Yaşam Kılavuzu*. Pusula Yayınevi, Ankara.

Keith, G. (1998). *Çalışma Sosyolojisi*. Çeviri Editörü: Veysel Bozkurt, Alfa Yayınevi, Bursa.

Keser, A., & Kümbül G. B. (2016). *Çalışma Psikolojisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Keskin, S., & Özsoy, A. N. (2004). Kanonik korelasyon analizi ve bir uygulaması. *Journal of Agricultural Sciences*, 10(01), 57-71.

Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, (43), 207– 222.

Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of consulting and clinical psychology*, 73(3), 539.

Kıraç, E. (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Kinder, A., Hughes, R., & Cooper, C. (Eds.). (2008). *Employee Well-Being Support: A Workplace Resource*. John Wiley & Sons.

Kline., R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling. 3rd Edition*. The Guilford Press: New York and London.

Konya, V., Matić, D., & Pavlović, J. (2016). The influence of demographics, job characteristics and characteristics of organizations on employee commitment. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), 119-138.

Korkmaz A.N. (2022). *Mutluluk Üzerine Bir Araştırma, İnsan, Kentler ve Yaşam*. Siyasal Kitabevi, Ankara.

Köknel, Ö., (2007). *Çatışan Değerlerimiz*. Altın kitaplar, İstanbul.

Köroğlu, E. (2019). *Mutluluk ve Esenlik, Olumluluk Psikolojisinin Temelleri (Pozitif Psikoloji)*. HYB Basım Yayın, Ankara.

Kumral, T. (2017). *İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Kutanis, R. Ö., & Yıldız, E. (2014). Pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranış ilişkisi ve pozitif örgütsel davranış boyutları üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 135-154.

Küçük, B., & Yağıcı, G. (2021). Örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk üzerindeki etkisi: bir psiko-sosyal bireysel kaynak yokluğu olarak umutsuzluğun rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3681-3700.

Lambert, T. A., Kahn, A. S., & Apple, K. J. (2003). Pluralistic ignorance and hooking up. *Journal of sex research*, 40(2), 129-133.

Larsen, R. J., Diener, E. D., & Emmons, R. A. (1985). An evaluation of subjective well-being measures. *Social indicators research*, 17, 1-17.

Latane, B., & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 215-221.

Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on employee silence behavior: A Review based on Chinese family enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47.

Lu, L., Gilmour, R., & Kao, S. (2001). Cultural values and happiness: an east-west dialogue. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 477-493.

Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage., *Published in Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Management Department Faculty Publications*. 145.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.

Lyubomirsky, S., & Sheldon, K. M. (2007). Is it possible to become happier? (And if so, how?). *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 129-145.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?, *Psychological Bulletin*, (131), 803-855.

Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.

Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 5775.

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*, Jossey-Bass San Francisco.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* Harper and Row. New York, NY.

Matsumoto, D. E. (2009). *The Cambridge dictionary of psychology*. Cambridge University Press.

McGuire, D., & McLaren, L. (2009). The impact of physical environment on employee commitment in call centres: The mediating role of employee well-being. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(1/2), 35-48.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: *An integrative literature review*. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.

Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.

Meyer, J. P., Stanley, D., & Herscovitch, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 6(3), 20-52.

Miller, R. G. Jr. (1991). *Simultaneous Statistical Inference*. Springer Verlag. New York.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. E. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.

Mishra, S. (2015). Discussion on conflict management with special emphasis on role conflict: Scope in future study. *International Journal of Advanced Research*, 3(10), 772-777.

Moçoşoğlu, B., & Ahmet, K. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Maarif Dergisi*, 3(1), 52-70.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725

Morrow, P. C., & Mcelroy, J. C. (1986). Research notes on assessing measures of work commitment. *Journal of Vocational Behaviors*, 7, 139-145.

Morsch, J., van Dijk, D., & Kodden, B. (2020). The impact of perceived psychological contract breach, abusive supervision, and silence on employee well-being. *Journal of Applied Business & Economics*, 22(2), 37-53.

Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Muaoğlu, D. (2006). *alışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü abaları ve Bu abaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Myers, J. E., Sweeney, T. J., & Witmer, J. M. (2000). The wheel of wellness counseling for wellness: A holistic model for treatment planning. *Journal of counseling & development*, 78(3), 251-266.

Muhl, C. J. (2002). What is an employee-the answer depends on the federal law. *Monthly Lab. Rev.*, 125, 3.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. *Handbook of Positive Psychology*, (195), 206.

Nemeth, C. J., & Nemeth-Brown, B. (2003). *Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity, Group Creativity: Innovation through Collaboration*. In Editör: Paul Paulus, Oxford University Press, Incorporated, Cry, NC, USA.

Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.

Noelle-Neumann, E. (1998). *Kamuoyu Suskunluk Kavramının Keşfi*, çev. Özkök Murat, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara.

Norşenli, F. (2021). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Northcraft, B. G., & Neale, A. M. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. The Dryden Press, USA.

Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees. *Journal of The Transportation Research*, 57(2), 83-98.

Ocak, H. (2011), Bir Ahlak Felsefesi Problemi Olarak Erdem Kavramına Yüklenen Anlamın İlkçağdan Orta Çağ'a Evrimi. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (11), 79-101.

Odabaşı, İ. (2014). *Yapısal Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Ok, Ü. (2019). Pozitif psikoloji mi negatif psikoloji mi? *Açık Medeniyet Dergisi*, 2(13), 4.

Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.

Oltulu, E. (2021). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Doyumuna Etkisi, Kamu Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Onions, C. T., Friedrichsen, G. W. S., & Burchfield, R. W. (Eds.). (1966). *The Oxford Dictionary of English Etymology* (Vol. 178). Oxford: Clarendon Press.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Osterman, K. F. (2000). Students' need for belonging in the school community, *Review of Educational Research*, 70(3), 323-367.

Öndes, H. (2019). Türkiye'de mutluluk düzeyini etkileyen faktörler: mekânsal ekonometri analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(4), 1039-1064.

Özdemir, L., & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.

Özdevecioğlu, M., Yasemin, K., & Dedeoğlu, T. (2013). Kişilik özelliklerinin izleyici etkisi (bystander effect) üzerindeki etkisinde kontrol odağının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (42), 25-40.

Özgen, I., & Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu Ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. MKM Yayıncılık, Bursa.

Özkutlu, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.

Öztürk, M., & Çuhadar M., (2021). Örgütsel Bağlılığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Seyahat İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 8(4), 461-499.

Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what,’ ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.

Pawar, B. S. (2013). A proposed model of organizational behavior aspects for employee performance and well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 8, 339-359.

Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.

Power, M. (2015). *Understanding Happiness: A Critical Review of Positive Psychology*. Routledge, New York

Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407.

Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in The Workplace*. Louisiana State University (Phd. Thesis), Baton Rouge.

Premeaux, S. F., & Bedeian, A. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.

Pressman, S. D., & Cohen, S. (2005). Does positive affect influence health?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 925.

Reha, A. (2012). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik*. Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.

Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 475-478.

Robertson, I., & Cooper, C. (2011), *Well-being: Productivity and Happiness at Work*, Palgrave Macmillan, London.

Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. (2013). Happiness and well-being at work: a special issue. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 95-97.

Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253-263.

Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving Fear Out of The Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*. Jossey-Bass. USA.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001), On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annual Review of Psychology*, (52), 141–166.

Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of happiness studies*, 9, 139-170.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well being. *Journal of Personality and Social Psychology*, (57), 1069-1081.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719

Ryff, C. D., Boylan, J. M., & Kirsch, J. A. (2021). Eudaimonic and hedonic well-being. *Measuring well-being*, 92-135.

Sabahattin T. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.

Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Satria, N., & Kustiawan, U. (2023). The role of job insecurity and high commitment work system on employee well being. *Jurnal Cafetaria*, 4(1), 25-39.

Savalei, V., & Bentler, P. M. (2006). Structural Equation Modeling. In *The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances*, 330-360.

Schanck, R. L. (1932). A study of a community and its groups and institutions conceived of as behaviors of individuals. *Psychological Monographs*, 43(2).

Scheufele, D. A., & Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12, 3–28.

Schultz, M. L. (2008). *Occupational Well-Being: the Development of a Theory and a Measure*. Kansas State University. Manhattan, Kansas.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's Guide To Structural Equation Modeling*. Psychology press.

Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 813-834.

Seligman, M. E. (2002). *Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Simon and Schuster.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*, (55),1-5.

Seligman, M. E. (2011). Building resilience. *Harvard business review*, 89(4), 100-106.

Sevastos, P. (1996), *Job-Related Affective Well-Being and Its Relation to Intrinsic Job Satisfaction*, Curtin University, Perth, Australia, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Sevimli, H. (2015). *Örgütsel Bağlılık ile Psikolojik İyi Hali Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.

Sıgır, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.

Singh, B., Gupta, P. K., & Venugopal, S. (2008). Organizational commitment: revisited. *Journal of The Indian Academy Of Applied Psychology*, 34(1), 57-68.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of managerial Psychology*, 15(5), 407-422.

Suryani, I. (2018). Factors affecting organizational commitment. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 9(1).

Sürücü, L., Şeşen, H. ve Maşlakçı, S. (2021). *SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (Uygulamalı Analizler)*. Ankara, Detay Yayıncılık.

Syed, J. (2006). *Contemporary Issues in Management and Organisational Behaviour*. Pty Limited, Melbourne.

Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. Beta Basım, İstanbul.

Şentürk, E. (2011). *Mutluluk Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklerle Lojistik Regresyon Analizi Aracılığıyla İncelenmesi ve Türkiye İçin Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (Sixth Ed.)* Boston, Pearson.

Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). The job demands- resources model. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health*, 155-180.

Tasnim, Z. (2016). Happiness at workplace: building a conceptual framework. *World Journal of Social Sciences*, 6(2), 62–70.

Tayfun, A., Işın, A., & Küçükergin K. G. (2016). Örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki belirleyici rolü. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (1), 35-49.

T.C. Sağlık Bakanlığı, (2020). (Künyesi olmayan internet kaynağı) <https://yhgm.saglik.gov.tr/TR-42988/personel-dagilim-cetveli-pdc.html> (14.3.2020).

TDK-Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2022). <https://sozluk.gov.tr/> (17.10.2022).

Tellegen, A., Lykken, D. T., Bouchard, T. J., Wilcox, K. J., Segal, N. L. and Rich, S. (1988). Personality similarity in twins reared apart and together. *Journal of Personality and Social Psychology*, (54), 1031–1039.

Theodorson, G. and Theodorson A. A. (1969). *Modern Dictionary of Sociology*. Barnes and Noble Publishers.

Tınar, M. Y., & Ulusoy, T. (2017). Çalışma koşullarının insancıllaştırılmasında çalışan memnuniyeti anketinin rolü-uygulamadan bir örnek analizi. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, (5), 115-125.

Timur, M. S. (2008). *Boşanma Sürecinde Olan ve Olmayan Evli Bireylerin Psikolojik İyi Oluş Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Tovar, E., & Simon, M. A. (2010). Factorial structure and invariance analysis of the sense of belonging scales. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 43(3), 199–217.

Tsai, H. Y. (2018). *The Effect of Employee Silence on Employee Well-Being and Work Engagement: The Moderating effect of Mentoring Relationship in Taiwan*. National Taiwan Normal University (Phd. Theisis), Taiwan.

Tseng, M. L. (2009). Application of anp and dematel to evaluate the decision-making of municipal solid waste management in metro manila. *Environmental Monitoring and Assessment*, 156(1-4), 181-197.

Tugade, G. Y. G., & Arcinas, M. M. (2023). Employees work engagement: correlations with employee personal characteristics, organizational commitment and workplace happiness. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(1), 136-155.

Tunç, B. (2022). Seligman'dan İyi Oluşa Farklı Bir Bakış: PERMA Modeli. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 1-15.

Turan, N. (2018). Çalışma mutluluğu: kavram ve kapsam. *Uludag Journal of Economy & Society*, 37(1), 169-211.

Turan, N. (2019). Bir kamu maliyesinin imar planı. *Ekonomi Kültür ve Toplum Dergisi*, (60), 187-205.

Turgut, M., & Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.

Turunç, Ö., & Arık, A. (2016). Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde demografik değişkenlerin rolü: ısparta sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 109-130.

Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi 4. Baskı*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Uslu, N. (2018). *Otel işletmelerinde Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Çalışan Performansına Etkisi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Uzun, Ö., & Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181-213.

Üçok, D. I. (2020). Kurumlarda yaşanan ahlaki çözülme mekanizmasına ilişkin bir örnek olay incelemesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 21(1), 95-124.

Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.

Ülker, F., & Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 111-126.

Valikhani, M., & Karpardaz, H. (2015). The effect of evaluation of factors affecting organizational silence (Case Study: Parsian Insurance in Esfahan). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), 1-10.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Vassallo, M., & Saba, A. (2015). Does money for grocery expenditure sway Italian consumers' motivational values in predicting Attitude towards eco-sustainable food products? *Contemporary Management Research*, 11(1), 3-22.

Vurgun, L., & Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.

Wadhwa, D. S., & Verghese, M. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation with special reference to selected cement industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, 3(3), 280-286.

Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford University Press.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.

Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*, 8(2), 84-97.

Wasti, A. (2009), *Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Wasti, S. A. (2000), *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış*, içinde Z. Aycan (Ed.), *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 1. Baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayınları. Ankara.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organization a normative view, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Wieneke, K. C., Egginton, J. S., Jenkins, S. M., Kruse, G. C., Lopez-Jimenez, F., Mungo, M. M., & Limburg, P. J. (2019). Well-being champion impact on employee engagement, staff satisfaction, and employee well-being. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 3(2), 106-115.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: Anormative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 4752.

Wiles, J. (2020). Build a Sense of Belonging in the Workplace. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/build-a-sense-of-belonging-in-the-workplace>, (12.09.2022).

Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 425-452.

Williams, K. D. (1997). *Aversive interpersonal behaviors*. Springer Science & Business Media, Kowalski, R. M. (Ed.)

Wilson, W. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67, 294-306.

Wright, T. A., & Doherty, E. M. (1998). Organizational Behavior Rediscovered' the Role of Emotional Well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 481–485.

Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93.

Xin-Gui, Z., & Yang, G. (2011). The relationships among employee well-being, demographic characteristics and job characteristics: the role of job stress. *Journal of Psychological Science*, 34(5), 1151.

Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-19.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (9. Genişletilmiş Baskı)*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yıldırım, M. (2019). Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 358-371.

Yıldız, H. (2010). Çalışma Üzerine Sosyolojik Perspektif. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (58), 129-161.

Yılmaz, M. (2015). *Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi*. Türk Hava Kurumu Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Yılmaz, O. (2022). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Yüksekbilgili, Z., & Akduman, G. (2016). Bireysel mutluluk ve işkoliklik ilişkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 95-112.

Yüksel, A. H. (2017). Örgütsel süreçlerde işlev bozukluğunun işlevsiz momentum ve Abilene paradoksu ekseninde tahlili. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(3), 669-685.

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Mustafa DEMİRALAY

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi: Anadolu Üniversitesi – İşletme Fakültesi- İşletme Bölümü (2012)
/ Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği.

Yüksek Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü- İşletme Anabilim Dalı (2015)

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

İngilizce- İyi Seviyede

İş Deneyimi:

1. Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Senirkent Meslek Yüksekokulu
Yönetim ve Organizasyon Bölümü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı
Öğretim Görevlisi. (23.12.2019- Halen Devam Ediyor)
2. Uşak Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu- Sivil Havacılık ve
Kabin Hizmetleri Bölümü, Kabin Hizmetleri Programı (2015-2016)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

Kaya, E., & Demiralay, M. (2022). Sağlık Yönetiminde Tıbbi Terminoloji. İstanbul, Kriter Yayınevi.

Demiralay, M., & Çuhadar, M. (2022). Çalışan İşyeri İyilik Halinin Örgüt Yararına Sessizliği Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14, 3158-3176.
<https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1555>

Demiralay, M., & Kaya, E. (2022). Sosyal İnovasyon: Ulusal Yazının Bibliyometrik Analizi. 4. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar ve İnovasyon Kongresi, Aralık 24-25, İstanbul, 339-351.

Kaya, E., & Demiralay, M. (2022). Academic Studies on Mobile Health in Turkey and Investigation of Mobile Health Applications. 7. International Health Sciences and Management Conference, Haziran 16-19, İstanbul, 43-48.

Demiralay, & M., Kaya, E. (2022). Akademisyenlerin Duygusal Emek Düzeyleri ve İşe Angaje Olma Durumları Arasındaki İlişki. ASEAD 9. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, Mayıs 28-30, Antalya, 338-346.

