



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

**ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK
VE ÖZ-YETERLİLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Yusuf KUTLAY
0930201022**

**Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL**

ISPARTA - 2012



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

**ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK
VE ÖZ-YETERLİLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Yusuf KUTLAY
0930201022**

**Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL**

ISPARTA - 2012



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Tez Savunması 1

Tarih: 27/3/2012

Enstitü Yönetim Kurulunun 15/ 3/2012 tarih ve 535-2B sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz işletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi Yusuf KUTLAY'nın "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 27/3/2012 tarihinde saat 14.0'da toplanmış ve aday tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

☒ **Tezin kabul edilmesine**

(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

☐ **Tezde düzeltme verilmesine**

(Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra üç (3) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

☐ **Tezin reddedilmesine**

(Öğrenci, yeni tez konusu belirlemelidir.)

***Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.**

oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Gereği için arz olunur.

Jüri

Adı Soyadı

İmza

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hüsnü EROĞLU

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ali Cüneyt ÇETİN

Ek : Herbir jüriye ait tez değerlendirme jüri raporları

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir.		



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri Üzerine Etkisi**” 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.

**Yusuf KUTLAY
27.03.2012**

ÖZET

ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE ÖZ-YETERLİLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Yusuf KUTLAY

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Tezi, 128 Sayfa, Ocak, 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL

Bu araştırma; araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda; kişisel bilgi formu, örgütsel adanmışlık ölçeği, öz-yeterlilik ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinden oluşan anket formu 2011-2012 eğitim öğretim yılında Akdeniz Bölgesi'ndeki üniversitelerde görevli ve anket uygulamasını kabul eden 291 araştırma görevlisine uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen bulgular bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık, öz-yeterlilik ve örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık, öz-yeterlilik ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizinden, örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üstündeki etkilerinin belirlenmesinde ise regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinden örgütsel sessizlik düzeylerinin istatistiksel olarak etkilendiğine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adanmışlık, Öz-yeterlilik, Örgütsel sessizlik

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEVOTION AND SELF-SUFFICIENCY OF RESEARCH ASSISTANTS ON ORGANIZATIONAL SILENCE

Yusuf KUTLAY

UNIVERSITY OF SULEYMAN DEMIREL, Department of Public Administration
Master's Thesis, 128 Pages, March, 2012

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Orhan ADIGÜZEL

This study has been carried out in order to determine the effect of organizational devotion and self-sufficiency of Research assistants on organizational silence.

For this purpose, the questionnaire form composed of personal information form, organizational devotion scale, self-sufficiency scale, and organizational silence scale, during 2011-2012 academic year, have been applied to 291 research assistants who work in the universities in Mediterranean Region and who have accepted to fill in the questionnaire form.

The data driven from the questionnaire have been analyzed in computerized medium through SPSS 17. package program. In determining the levels of the organizational devotion , self-sufficiency, and organizational silence of research assistants, average and Standard deviation statistics have been used. the organizational devotion, self-sufficiency, and organizational silence of research assistants, average and Standard deviation statistics have been used. In determining relation between the organizational devotion, self-sufficiency, and organizational silence of research assistants, correlation analysis has been used. In determining the effects of the levels of organizational devotion and self-sufficiency on the levels of organizational silence, regression analysis has been used.

In the study, the conclusion that organizational devotion, and self-sufficiency of research assistants, statistically, effect the level of organizational silence has been driven.

Key Words: Organizational devotion, Self-Sufficiency, Organizational silence

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜRLER

Geniş vizyonu, ileri görüşlülüğü ve derin bilgisi bana her zaman ışık tutan Sayın Hocam Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU'na, bilgisi ve uzmanlığı ile bana yol gösteren yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL'e, zorlandığım tüm anlarda bana güven veren Ertan BOZKURT ve Sadık VURAL'a en içten dileklerimle teşekkürü bir borç bilirim.

Öğrenim hayatım boyunca ve bu çalışmamda bana moral ve motivasyon desteklerini esirgemeyen anneme, babama, ablama ve enişteme, göstermiş olduğu ve hissettiği inancı ile bana çalışma azmi veren Kübra Ayar'a sonsuz teşekkürler.

Yusuf KUTLAY

Mart 2012

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜRLER.....	ivii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

1.1. Örgütsel Adanmışlık Kavramının Tanımı	3
1.2. Örgütsel Adanmışlık Kavramının Önemi	5
1.3. Örgütsel Adanmışlık İle İlgili Bazı Kavramlar.....	6
1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık.....	7
1.3.2. Örgütsel İklim	8
1.3.3. Örgüt Kültürü.....	9
1.4. Örgütsel Adanmışlık Sınıflamaları	9
1.4.1. Duygusal Adanmışlık	10
1.4.2. Bilişsel Adanmışlık.....	11
1.4.3. Fiziksel Adanmışlık	12
1.5. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Başlıca Faktörler	13
1.5.1. Bireysel Faktörler	13
1.5.2. Örgütsel Faktörler	16
1.6. Örgütsel Adanmışlığın Sonuçları.....	19
1.6.1. Düşük Örgütsel Adanmışlık.....	19
1.6.2. İlmli Örgütsel Adanmışlık	21
1.6.3. Yüksek Örgütsel Adanmışlık.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖZ-YETERLİLİK

2.1. Öz-Yeterliliğin Tanımı.....	25
2.2. Öz-Yeterlilik Önemi	26
2.3. Öz-Yeterliliğin Kaynakları	28

2.3.1. Uсталık Tecrübesi	28
2.3.2. Temsili Deneyim.....	29
2.3.3. Sözel İkna	29
2.3.4. Fiziksel ve Duygusal Durum	31
2.4. Öz-Yeterliliğin Etkileri	32
2.4.1. Gayret.....	32
2.4.2. Özgüven	33
2.4.3. Girişkenlik	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	36
3.2. Sessiz Kalma Biçimleri.....	37
3.2.1. Koruma	38
3.2.2. Korunma	38
3.2.3. Kabullenme	39
3.3. Çalışan Sessizliğinin Boyutları	40
3.3.1. Kabul Edilmiş Sessizlik	40
3.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik.....	40
3.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik.....	41
3.4. Çalışan Sessizliğinin Nedenleri	41
3.4.1. Geçmiş Tecrübeler	42
3.4.2. Yöneticilere Güvenilmemesi	42
3.4.3. İzolasyon Korkusu	42
3.4.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	43
3.4.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu	43
3.4.6. Mobbing.....	44
3.5. Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları.....	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE ÖZ YETERLİLİKLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Modeli	47
--------------------------------	----

4.2. Evren ve Örneklem	47
4.3. Veri Toplama Araçları	48
4.3.1. Genel Öz-yeterlilik Ölçeği Güvenirlilik ve Geçerliliği.....	48
4.3.2. Adanmışlık Ölçeği Faktör Yapısı	50
4.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yapısı	51
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	53
4.5. Verilerin İstatistiksel Analizi	54
4.6. Araştırmanın Bulguları	55
4.6.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	55
4.6.2. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik, Adanmışlık ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalamaları	59
4.6.3. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik, Adanmışlık ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	61
4.6.4. Örgütsel Kabullenme Düzeylerinin Adanmışlık ve Genel Öz Yeterlilik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli Sonuçları.....	66
4.6.5. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	71
4.6.6. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	78
4.6.7. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	85
SONUÇ	94
KAYNAKÇA	100
EKLER.....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	114

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Örgütsel Sessizlik Davranışının Ortaya Çıkışı	37
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli	47
Şekil 4.2. Örneklem Grubunun Görev Yaptığı Fakültelere Göre Dağılımı	55
Şekil 4.3. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	56
Şekil 4.4. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	56
Şekil 4.5. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	57
Şekil 4.6. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	58
Şekil 4.7. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	58
Şekil 4.8. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Ortalamaları	59
Şekil 4.9. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Ortalamaları	60
Şekil 4.10. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalamaları.....	61
Şekil 4.11. Korunma Düzeyini Etkileyen Değişkenlere Ait Araştırma Modeli.....	67
Şekil 4.12. Koruma Düzeyini Etkileyen Değişkenlere Ait Araştırma Modeli.....	69
Şekil 4.13. Kabullenme Düzeyini Etkileyen Değişkenlere Ait Araştırma Modeli	70

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 4.1. Genel Öz-yeterlilik Ölçeği Faktör Yapısı	49
Tablo 4.2. Adanmışlık Ölçeği Faktör Yapısı	50
Tablo 4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yapısı	52
Tablo 4.4. Örneklem Grubunun Görev Yaptığı Fakültelere Göre Dağılımı	55
Tablo 4.5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	56
Tablo 4.6. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	56
Tablo 4.7. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	57
Tablo 4.8. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	57
Tablo 4.9. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	58
Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Ortalamaları.....	59
Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Ortalamaları.....	59
Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalamaları.....	60
Tablo 4.13. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik, Adanmışlık Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	61
Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik, Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	63
Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık, Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	65
Tablo 4.16. Örgütsel Sessizlik Düzeylerinden Korunma Düzeyinin Adanmışlık ve Genel Öz Yeterlilik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	66
Tablo 4.17. Örgütsel Sessizlik Düzeylerinden Koruma Düzeyinin Adanmışlık ve Genel Öz Yeterlilik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	68

Tablo 4.18. Örgütsel Sessizlik Düzeylerinden Kabullenme Düzeyinin Adanmışlık ve Genel Öz Yeterlilik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	69
Tablo 4.19. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Görev Yaptığı Okul Değişkenine Göre Farklılaşması	71
Tablo 4.20. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	72
Tablo 4.21. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	73
Tablo 4.22. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	74
Tablo 4.23. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	75
Tablo 4.24. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	76
Tablo 4.25. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Görev Yaptığı Okul Değişkenine Göre Farklılaşması	78
Tablo 4.26. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	80
Tablo 4.27. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	80
Tablo 4.28. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	81
Tablo 4.29. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	82
Tablo 4.30. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	83
Tablo 4.31. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Görev Yaptığı Okul Değişkenine Göre Farklılaşması	85
Tablo 4.32. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	88
Tablo 4.33. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	89

Tablo 4.34. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	90
Tablo 4.35. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	91
Tablo 4.36. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması.....	92

GİRİŞ

Günümüzde faaliyet gösteren tüm örgütlerin başarıları çalışanlarının örgütlerine karşı tutumları ve kişisel vasıflarıyla doğrudan ilişkilidir. Görev yapan çalışanlar ne kadar örgütleriyle özdeşleşerek, örgütlerine kendilerini adarlarsa o düzeyde hem örgüt, hem kendileri başarılı olurlar. Ancak bu başarıda çalışanların öz-yeterlilikleri de öncü rol üstlenmektedir. Öz-yeterlilik kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerileri etkin biçimde kullanabilmeleri için, kendi yeterliliklerine güven duymaları olarak ifade edilebilir.

Diğer taraftan örgütlerde istenmeyen bir durum ise örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik, örgütlerin daha iyi duruma gelebilmelerinde ve gelişmelerinde önemli olan konularla ilgili görüşlerini bilinçli bir şekilde örgütten esirgeyerek sessiz kalması olarak tanımlanabilir.

Bu araştırmanın temel amacı; bilimin öncüsü veya bilim yuvaları olarak da nitelendirilen üniversitelerde görev yapan araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık, Öz-yeterlilik ve örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi ve örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda çalışma dört ana bölüm halinde ele alınmıştır. Araştırmanın birinci bölümü “Örgütsel Adanmışlık” başlığında olup, bu bölümde öncelikle örgütsel adanmışlık kavramının tanımı ve öneminden bahsedilmiş, ardından sınıflandırmalarına değinilmiş, örgütsel adanmışlığı etkileyen başlıca faktörler açıklanarak, örgütsel adanmışlığın sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümü “Öz-Yeterlilik” başlığında olup, öncelikle öz-yeterlilik kavramının tanımı ve öneminden bahsedilerek, öz-yeterliliğin kaynakları açıklanmış, etkilerinden bahsedilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü “Örgütsel Sessizlik” başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde örgütsel sessizliğin tanımı yapılarak, sessiz kalma biçimleri açıklanmış, çalışan sessizliğinin boyutları ve nedenlerinden bahsedilerek, olası sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümü “Örgütsel Adanmışlık ve Öz Yeterliliklerin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlığında olan uygulama bölümüdür. Bu bölümde öncelikle araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın modeli açıklanarak, evren ve örnekleminde bahsedilmiş, veri toplama araçları açıklanarak, verilerin istatistiksel analizine yer verilmiştir. Ardından araştırmadan elde edilen bulgular tablolar ve grafikler halinde sunulmuştur. Çalışmadan ortaya çıkan sonuçların yorumlanmasıyla araştırma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

1.1. Örgütsel Adanmışlık Kavramının Tanımı

Türkiye’de yapılan araştırmalarda örgütsel adanmışlık kavramı yerine örgütsel bağlılık kavramı da kullanılmaktadır. Aynı anlamı veren bu kavramlardan örgütsel bağlılık Varoğlu (1993) ve Tuncer (1995) tarafından; örgütsel adanmışlık ise Celep (1996) ve Balcı (2000) tarafından adlandırılmıştır (Çöl, 2004). Bu araştırmada her iki kavramın birbirini tamamladığı kabul edilerek “organizational dedication” kavramına karşılık gelen “örgütsel adanmışlık” kavramı kullanılmıştır.

Adanmışlık; örgütün çalışandan beklediği biçimsel davranışlarının ötesinde, kişinin ekstra rol üstlenerek, örgütsel amaçlarla ve hedeflerle bütünleşme tutum ve davranışlar olarak ifade edilmektedir. Adanmışlık, kişinin bazen kendi çıkarından örgüt lehine fedakârlıkta bulunma, bazen, örgütsel bütünleşmeyi örgütün geleceğine taşıma durumudur. Bu yönüyle örgütsel adanmışlık, örgütün bugünkü çıkarlarına ve amaçlarına bağlı olma anlamına gelen “örgütsel bağlılık” ile birlikte, örgütün gelecekteki hedeflerine bağlı olma anlamına gelen “örgütsel özdeşimi” birlikte içeren bir kavramdır (Tutar ve diğerleri, 2009: 6).

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel adanmışlık, Mowday ve arkadaşları (1979: 311) tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde ifade edilmektedir (Boylu, Pelit ve Göçer, 2007: 56).

Allen ve Meyer (1990: 14) örgütsel adanmışlığı “Bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum” olarak tanımlamaktadırlar.

Örgütsel adanmışlık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar ve örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerekleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adanmışlık, bir bireyin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu bir güç birliği olarak tanımlanmaktadır (Gümüştakin, Özler ve Yılmaz, 2010: 4).

Örgütsel adanmışlığın temelinde sadakat ve örgütte kalma eğilimi olmak üzere iki önemli kavram bulunmaktadır. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelmektedir. Örgütte kalma eğilimi ise; duygusal bir yakınlık ve işgörenin örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak ifade edilebilmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107).

Örgüt adanmışlığını Kundi ve Saleh “bireysel ve alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi” olarak tanımlamaktadırlar. Newstrom ve Davis, (2002: 211) ise; işgörenin örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklinde tanımlanmışlardır (Akt: Demir ve Öztürk, 2011: 23).

Örgütsel adanmışlık duyguları insanda aşağıdaki tutum ve davranışların ortaya çıkmasını sağlar (Tutar ve diğerleri, 2009: 6):

- Örgütsel çıkarlara içselleştirilmiş bir inançla bağlı olmak,
- Örgütsel amaç ve hedeflerin başarılması konusunda işgörenin kendini taahhüt altına sokması,
- Örgütsel çıkarlara bireysel çıkarları feda etme,
- Örgütsel çıkarlar uğruna tanımlanmış rol davranışlarının ötesine geçerek, ekstra rol davranışları üstlenmek,

İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. İşletmelerin güçlenerek büyümesi, çalışanların işletmeye güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, ise ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. Çalışanlar örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, kurumda o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel adanmışlık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

1.2. Örgütsel Adanmışlık Kavramının Önemi

İşgören ile örgütü arasındaki uyumun bir göstergesi olan örgütsel adanmışlık kavramı günümüz çalışma yaşamında kâr amacı güden veya gütmeyen tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel adanmışlık, kişilerin örgüte gösterdikleri pasif bir sadakatten çok, kişilerin örgütün başarılı olması ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmek için bir şeyler yapma isteğini ortaya koydukları daha aktif bir ilişkiyi kapsamaktadır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 63).

Örgütler bütün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel adanmışlık örgütler için daha fazla önem kazanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 13).

İşgörenlerin adanmışlığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt üyelerinin örgütsel adanmışlığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel adanmışlık işgörenleri sorun üreten değil, sorun çözen kişiler haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin adanmışlıklarını sağlamalıdır.

Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri işgörenlerin örgüte duydukları adanmışlık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Genellikle işgörenlerin yüksek adanmışlıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 13-14). Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel adanmışlığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Saridede ve Doyuran, 2004: 4).

Örgütsel adanmışlık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel adanmışlık oluşturabilmektedir. Zira bugünün çalışma yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların adanmışlığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Örgütsel adanmışlığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı ve

lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır (Karahan, 2008: 234).

Her organizasyon üyelerini örgütsel adanmışlığını artırmak ister. Araştırmalar örgütsel adanmışlığı yüksek işgörenlerin görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel adanmışlığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu ifade etmektedir (Çelik Keleş, 2006: 46).

Örgütsel bağlılığın geçmişten günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görülmekte, bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralanabilmektedir (Bayram, 2006:128).

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili araştırmalara ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

1.3. Örgütsel Adanmışlık İle İlgili Bazı Kavramlar

Literatürde örgütsel adanmışlık ile ilgili örgütsel vatandaşlık, örgütsel iklim ve örgüt kültürü iletişim kavramları ilişkilendirilmektedir. Aşağıda bu kavramlara yer verilmektedir.

1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2011: 148). Bu davranışlar, biçimsel rol gereksinimlerinin ötesindedir; dolayısıyla bu davranışları ceza aracılığıyla ortaya çıkarmak kolay değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı farklı olarak, örgütte işgörenlerin işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performansını artıran davranış olarak da açıklanmaktadır (Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 20).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil etmektedir. “Bir bütün olarak” tanımlaması, önemli bir nitelendiricidir. Pek çok Örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına organizasyonun genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genelde önemsiz görünen davranışlardır. Örgütte vatandaşlık davranışının üç temel unsuru vardır. Bunlar (Karakaş, 2006);

1. Davranışlar, resmi zorunlulukların ya da iş tanımlarının ötesine geçer.
2. Davranışların doğasında gönüllülük vardır. İnsanlar bu davranışları hiçbir zorlama olmaksızın, istekli ve bilinçli olarak gerçekleştirirler.
3. Bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde mutlak surette yer alması gerekmez.

ÖVD’ları genellikle önemsiz görünen davranışlardır, fakat bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirir. Literatürde ÖVD, prososyal davranış ve fazladan rol davranışı terimleri birbirleri yerine kullanılabilmektedir. Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003:2).

ÖVD’nin temel çıkış noktasını; nasıl bir ülkenin vatandaşı olarak birey, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular haricinde, kendiliğinden fazladan pozitif davranışlar gösterebilmekte ve bu davranışların gösterilmesinde temel düşüncesi

“herkes kapısının önünü temizlerse sokakların pırıl pırıl olacağı” inancı oluşturmakta ise aynı yaklaşımın örgütsel ortamda da geçerli olacağı düşünülmüştür. Bu yaklaşıma dayalı olarak, ÖVD, bir kişinin bireysel pozitif davranış göstermesinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı temel varsayımına dayandırılmıştır (Arslan, 2009: 260-261).

1.3.2. Örgütsel İklim

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Güçlü, 2003: 155).

Örgüt iklimi, örgütsel yaşamda farkına varılan ve tanımlanması zor olan bir duygusal etkilenimdir. Her örgütün kendine has bir iklimi, iç çevresi ve kişiliği vardır. Örgüt iklimi, coğrafi bölgelerin iklimi gibi birçok çevresel faktörün etkisi ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgütü çevreleyen atmosfer, moral seviyesi; elemanların ait olma, ilgi ve iyi niyet duygularının kuvveti ile oluşmaktadır (Karadağ ve diğerleri, 2008: 64).

Örgüt iklimi, genel olarak, bir organizasyonu diğerlerinden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, organizasyondaki bireyler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkiye sahip; bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Gündüz Çekmecelioğlu ve Keleş, 2008: 129- 190).

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Yüceler, 2009: 447).

Örgütsel iklim, örgüt kültürüne kıyasla, daha çok bir örgütün gözle görülen tarafını yansıtır. Örgüte dışarıdan biri gelip, oradaki çalışanlar arası ilişkileri gözlemleyerek, bazı çalışanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya

varabilir. Şayet gözlemlenen iklim, son derece resmi ilişkileri öne çıkarıyor ve resmi olmayan ilişkileri onaylamıyorsa burada “kapalı bir iklim” ya da “negatif bir atmosferden” söz edilebilir. Tersine çalışanlar arasında samimi, candan, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemsleniyorsa bu iklim “daha olumlu bir iklim” olarak nitelendirilebilir (Büte, 2011: 109).

1.3.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara uzanmış, yaygın bir magnetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Hasanoğlu, 2004: 47).

Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, çoğu kez bilinçsizce türetilen, bir organizasyonun kendisi ve çevresinde bir temel olarak “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, normlar, varsayım ve inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yüceler, 2009: 447).

Örgüt kültürü, inanç ve değerlere adanmışlık sağlar. Kültürün bir parçası olan fikirler örgüt içinde herhangi bir yerden ortaya çıkabilir. Örgüt kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında kurumsallaşır ve önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 20).

1.4. Örgütsel Adanmışlık Sınıflamaları

Örgütsel adanmışlık konusunda, farklı yaklaşımlardan kaynağını alan çok sayıda sınıflandırma bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar arasında son yıllarda en çok kabul gören sınıflandırmalardan birisi Meyer ve Allen’in örgütsel adanmışlığın üç

ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler. Bunlar, duygusal (affective), bilişsel (cognitive) ve fiziksel (physical) adanmışlıktır (Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32). Bu yaklaşıma göre örgütsel adanmışlığın sınıflamaları aşağıda yer verilmektedir.

1.4.1. Duygusal Adanmışlık (Affective Commitment)

Örgütsel amaçları benimseme, onlara bağlanma ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktır. Duygusal adanmışlık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan adanmışlık türüdür (Tutar, 2007: 106).

Duygusal adanmışlık, benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu etkiye dayalı olan bir adanmışlık türüdür ve bireyin örgütle özdeşleşmesini, örgüte duygusal açıdan bağlanmasını ve ilgi göstermesini içermektedir (Meyer ve diğerleri, 2002: 20-52).

Allen ve Meyer (1990) çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal adanmışlığa etki eden faktörleri aşağıdaki gibi belirtmişlerdir;

- **İşin Zor Oluşu:** İşgörenin çalışma yerindeki görevinin, zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması,
- **Rol Açıklığı:** Örgütün ve yönetimin işgöreninden neler beklediğini ve görevinin neler olduğunun açıkça ortaya konulması,
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Örgütteki üst yönetimin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve bu tür önerilere değer vermesi,
- **Amaç Açıklığı:** İşgörenlerin örgütteki görevi ve yaptığı işleri niçin yaptığı konusunda açık bir fikre sahip olması,
- **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki her düzeyde işgören insanlar arasında samimi ilişkilerin olması,
- **Eşitlik ve Adalet:** Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması,

- **Kişisel Önem:** İşgörenin ortaya koyduğu işin örgütün hedeflerine önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşviklerin olması,
- **Geri Bildirim:** İşgörene performansı hakkında sürekli geri bildirim verme,
- **Katılım:** İşgörenin örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılmasını sağlamadır (Akt: Nartgün ve Menep, 2010: 292).

1.4.2. Bilişsel Adanmışlık (Cognitive Commitment)

İşgörenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir adanmışlık olarak ele alınmaktadır. Buna göre adanmışlık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını, örgütten ayrılması sonucunda kaybedeceği düşüncesiyle oluşan adanmışlıktır (Yalçın ve İplik, 2007: 486).

Üyelerin örgütten ayrıldıkları durumda katlanacakları maliyet ve karşılaşılabilecek güçlüklerle örnek olarak banka bir örgütün şartlarına uyum sağlamak, bir başka şehre taşınmak ya da hak edilen tazminatlar konusunda uğranılacak zararlar gösterilebilir. Karşılaşılan en kötü sonuç ise, örgütten ayrılan bir işgörenin işsiz kalabilmesidir (Çöl ve Gül, 2005: 293).

Kişinin örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetten dolayı örgüte adanmışlığını sürdürmek ister. Dolayısıyla birey örgütten ayrılmak istese bile örgüte olan adanmışlığı devam eder. Bilişsel adanmışlığa etki eden faktörler şunlardır (Allen ve Meyer, 1990),

- **Yeteneklerin Transferi:** Çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği,
- **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olmayacağı.
- **Kendine Yatırım:** Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte yapmış olması.
- **Yeniden Yerleşme:** Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve şehre yerleşmesi ile görüşleri.

- **Emeklilik Primi:** Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu,
- **Alternatif İş İmkânları:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağı şeklinde özetlenebilir.

1.4.3. Fiziksel Adanmışlık (Physical Commitment)

Meyer ve Allen 1984 yılında, duygusal ve bilişsel adanmışlıklarına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından ortaya atılan ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen fiziksel adanmışlık boyutunu da örgütsel bağlılık modeline eklemişlerdir. Fiziksel adanmışlıkta çalışan, örgütüne adanmışlığın bir görev olduğunu düşünmektedir. Fiziksel adanmışlık çalışanların, örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır (Gül, 2002: 45).

Fiziksel adanmışlık (Physical commitment) en genel tanımıyla, “örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu” olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 214).

Fiziksel adanmışlık, işgörenin kendisini dâhil olduğu örgüte karşı sorumlu hissetmesi, bu sorumlulukları çerçevesinde icra etmesi gereken görevleri olduğunu ikrar etmesi, dolayısıyla da çalışanın organizasyona karşı üyeliği devam ettirme zorunluluğu duyduğu bir adanmışlık türü olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel adanmışlıkla devam adanmışlığı arasındaki en önemli fark, bu adanmışlık türünde çalışanın duyduğu üyeliğin devamlılığı zorunluluğunun organizasyonun sağlayacağı maddi yararlarla ilgisinin bulunmamasıdır. İşgörenin geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süreler tek bir organizasyonda çalışmış olması ve böyle işgörenlerin övülmesi gibi faktörler, organizasyona duyulan adanmışlığı işgörenin bir erdem olarak algılamasına neden olur. Çalışan zamanla organizasyonel adanmışlığı bir ahlaki zorunluluk olarak değerlendirmeye başlar. Kısaca işgören organizasyonel sadakati en doğru davranış ve

en erdemli karar olarak değerlendirdiği için organizasyonel üyeliğini devam ettirir (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

Fiziksel adanmışlığı, kişinin örgütüne psikolojik adanmışlığı olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman (1986), bir örgüte adanmışlığı üç boyutta ele almaktadırlar. Bu boyutlar:

1. **Uyum:** Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.
2. **Özdeşleşme:** Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.
3. **İçselleştirme:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Akt: Demirtaş, 2010: 184).

1.5. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Başlıca Faktörler

Çalışanların örgütlerine olan adanmışlıklarını etkileyen çok sayıda faktör bulunduğu, konuyla ilgili yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Mowday, Porter ve Steers (1982)'ın örgütsel adanmışlığı etki eden bir faktör olarak ele aldıkları bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir (Akt: Karahan, 2008: 237).

1.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, örgütte çalışma süresi, kişilik özellikleri, medeni durum gibi alt başlıklardan oluşmaktadır.

Yaş: Yaşın örgütsel adanmışlığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte yaş ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara

ulaşılmıştır. Yaş değişkenini örgütsel adanmışlıkla birlikte ele alan birçok araştırmada yaştan adanmışlıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça adanmışlığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Gündoğan, 2009: 21).

Buna göre, işgörenlerin yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı eğitim alma imkânları azalmaktadır. Bu durum işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan adanmışlıklarını arttırmaktadır. Bunun dışında, profesyonel yetenekleri zayıf olan daha genç yaştaki işgörenler, daha az yatırım yapmaları nedeniyle örgüte daha az bağlı olmaktadır. İncelenirken, adanmışlığın her bir boyutuyla olan ilişkisine ayrı ayrı bakılmalıdır. Çünkü örgütsel adanmışlık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiye bakıldığında, yaş ve duygusal adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir (Yalçın ve İplik, 2007: 488- 489).

Yaş ilerledikçe bireyin çalışabilecekleri alternatif, örgütlerin sayısı azaldığından iş bulma olanakları sınırlanmakta, sahip olduğu maddi değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusundan bireyin devamlılık adanmışlığı artmaktadır.

Cinsiyet: Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel adanmışlık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır. Araştırmalarda kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu işlerine daha bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008: 4).

Eğitim Seviyesi: İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel adanmışlığı arasında ters yönde bir ilişkinin bulunmaktadır. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 50). Beklentilerindeki

yüksekliğin temelinin de birikim ve becerilerine aşırı güvenin sebep olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütte Çalışma Süresi: Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel adanmışlık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile adanmışlık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel adanmışlık artmakta, ancak bir pozisyonda geçirilen süre uzadıkça, duygusal ve normatif adanmışlık azalmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007: 489).

Kişilik Özellikleri: Çalışanların kişisel özellikleri ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında zaman, motivasyon, başarı güdüsü, ilgi odakları, yetki ve sorumluluk alma isteği gibi birçok kişilik özelliklerinin örgütsel adanmışlığı etkilediği tespit edilmiştir.

Olumlu kişiliği olanlar, olumsuz kişiliklilere göre etrafında olup biteni kontrol etmeye ve iletişim tesis ederek destek almaya eğilimlidir. Bu yüzden pozitif kişiliklilerde duygusal ve normatif adanmışlık öne çıkarken, negatif kişiliği olanlarda süreklilik adanmışlığı daha fazla önem kazanmaktadır (Sığırı ve Basım, 2006: 141).

Medeni Durum: Örgütsel adanmışlık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar medeni durumun adanmışlık geliştirmede önemli bir değişken olduğunu belirtmektedirler (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2010: 80). Evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir Bekârlar, evli ve dul bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmayı daha az maliyetli olarak görmektedirler. Medeni durum ile devam adanmışlığı ve normatif adanmışlık arasındaki olumlu bir ilişki olmasına karşın, literatürde medeni durum ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişki hakkında herhangi güçlü bir iddia bulunmamaktadır (Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Karaa, 2006: 80).

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerle örgütsel adanmışlık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel faktörler, çalışma hayatına ilişkin değişkenler ile iş ve role ilişkin faktörler olarak ifade edilmektedir. Bu değişkenler; örgüt büyüklüğü, işin özellikleri, yönetim tarzı ve liderlik, ücret, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması şeklinde sıralamak mümkündür.

Örgüt Büyüklüğü: Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler de artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireylerarası ilişkiler ise bulunan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir.

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri işgörenlerin adanmışlık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara adanmışlık ile örgütsel adanmışlık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi adanmışlık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 59).

İşin Niteliği ve Özellikleri: İşin niteliği ve önemi örgütsel adanmışlığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte yada dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Smolov, 2006: 102).

İşin özelliklerine ilişkin olarak başarı fırsatları oluşturma, rol genişliği, işin niteliğini oluşturan güçlük derecesi, toplumsal etkileşim fırsatları adanmışlığa etki eden etmenler arasında yer almaktadır (Artun, 2008: 15).

Yönetim Tarzı ve Liderlik: Liderliğin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların

gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik vasıflarının önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmekte ve bu iki unsuru birbirinin içine geçmiş kavramlar olarak vurgulanmaktadırlar.

Örgütlemeye planların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar bir araya getirilerek işbölümü yapılmaktadır. Liderlik sürecinde yönetici astlarının örgüte bağlılığını artırmaya çalışmakta ve astların önceden belirlenen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yeteneklerini kullanabilecek bir ortam yaratmaktadır (Karahana, 2008: 149).

Ücret: Ücretin örgütsel adanmışlık üzerinde ne derece etkili olduğu ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir takım araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkânlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir.

Ücretin çalışan tarafından algılanan adillığının, örgütsel adanmışlık açısından ücret miktarından çok daha önemli bir belirleyicisi olabileceğinin ileri süren bazı araştırmalar da bulunmaktadır. Bunlara göre çalışan ücret sisteminde adil olmayan bir durum hissederse örgüte olan güvenin kaybolacağı ve örgüte olan bağlılığının giderek zayıflayacağı ileri sürülmektedir (Çelik Keleş, 2006: 63).

Örgütsel Ödüller: Örgütsel adanmışlığın gelişmesinde ödüllerin önemli bir yeri vardır. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın örgüte adanmışlık duymasında etkili olmaktadır (Çelik Keleş, 2006: 63-64). Ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanına teşekkür mesajını iletmesinin iyi bir yoludur (Barutçugil, 2004: 451). Bu mesajı çalışanın algılama ve yorumlama biçimi, çalışanın örgüte olan adanmışlığını etkileyecektir. Gösterilen gayret karşısında alınan ödül, örgütün gelecekteki faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde güdüleme aracı olarak da önemli bir faktördür. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir unsur olduğu belirlenmiştir. Çalışan,

örgüt tarafından sunulan ödüllerin yeterli olduğunu ve adil olarak dağıtıldığını algılsa, örgüte daha fazla adanmışlık duymaktadır.

Takım Çalışması: Takım çalışması, işgörenlerin ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmaları şeklinde ifade edilmektedir. Takım çalışması, takımın birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, takım üyelerinin katılımlarını değerleyen ve teşvik eden bir hava yaratmak için harekete geçtiği bir çabadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 424).

Takım çalışması, çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etki yaratmakta ve örgütsel adanmışlığı artırmaktadır. Takım içindeki güven ve sosyal desteğin çalışan tarafından algılanması adanmışlık üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahiptir (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007: 19).

Rol Belirsizliği ve Çatışması: Çalışanın kendisinden neler beklediği konusunda tereddütler yaşadığı durumlarda rol belirsizliğinden söz edilir. Rol teorisine göre biçimsel bir örgütteki her mevkiinin uygun yönetim sergileyebilmesi, çalışanlara rehberlik edebilmesi ve sonuçta onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için net olarak belirlenmiş sorumluluklar kümesine sahip olması gerekmektedir. Sorumlulukların net bir şekilde belirlenmediği ve çalışanlardan beklenenlerin açıkça ortaya konulmadığı durumlarda görevden kaçınma ortaya çıkacaktır (Çöl ve Ardiç, 2008: 161).

Örgütsel ve görevsel faktörler kavramında rol çatışması, görev kimliği, çalışan beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş güçlüğü, rol belirsizliği, üst-ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden söz edilebilir. Örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, kişinin gerilim ve belirsizlik yaşamamasının, örgütsel kabul (rıza) olarak düşünülebileceği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde rol gerilimi ve belirsizliğin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır (Karagöz, 2008: 21).

1.6. Örgütsel Adanmışlığın Sonuçları

Yoash Wiener'e göre örgütsel adanmışlığın sonuçları, adanmışlığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki adanmışlığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir adanmışlığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Balay, 2000: 85).

Örgütsel adanmışlığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların adanmışlıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel adanmışlıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise adanmışlıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Bayram, 2006: 135).

Örgütsel adanmışlıkla ilgili olarak yaptığı çalışmada Donna Randall (1987), adanmışlık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelenmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel adanmışlık kavramları aşağıda yer verilmektedir (Akt: Balay, 2000: 84).

1.6.1. Düşük Örgütsel Adanmışlık

Örgüte düşük düzeyde adanmışlık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel adanmışlık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Bayram, 2006: 135).

Bu adanmışlık düzeyinde kişi, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel adanmışlığın kişiye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır.

İşgören için olumlu sonuçları: İşgörenin adanmışlığının düşük olduğu durumda, belirsiz ve çatışmaya olanak veren bir ortamın çıkması, yenileşmenin gerekliliğini önemli ölçüde artırabilir. Düşük adanmışlığın olduğu bir kamu

okulunda, yönetici yenileşmeye gitmese de durumdan sorumlu tutulamayabilir. Bu durum, aynı zamanda işgörenin başka bir iş aramasına neden olabilir. Bu işgören, yeni bir örgüte girdiğinde en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma olanağına sahip olabilir (Celep, 2000: 22).

İşgören için olumsuz sonuçları: Düşük örgütsel adanmışlıkta kişinin yaratıcılığı ve gelişmeye açık olup olmadığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey örgüte düşük düzeyde adanmışlık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştırabileceğinden bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Bu konudaki bulgular, düşük düzeyde adanmışlık gösteren bireylerin, davranışlarına ilişkin sonuçları hakkında uyarıldıklarında adanmışlıklarının genellikle yükseldiğini göstermiştir (Balay, 2000: 85).

Özellikle düşük adanmışlıktan dolayı, örgüt içindeki biçimsel olmayan iletişimde etkin konuma gelen ve örgütteki bütün olumsuzlukları abartarak iletişimi yönlendiren çalışanlar, kendilerine ve örgüte zarar verebilmektedir. Yapılan bir araştırmada, bu tür özelliklere sahip olan basın işgörenlerinin zararlı ve yasadışı bilgileri kamuoyuna aktarmalarından dolayı, çoğunun mesleklerinde sıkıntılarla karşılaştığı ortaya çıkmıştır (Celep, 2000: 23).

Örgüt için olumlu sonuçları: Örgütsel düzeyde düşük adanmışlık olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü daha yüksek işgören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. Bu tür işgörenlerin örgütü bırakması demek, diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesi ve bunlar yerine alınacak işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir (Balay, 2000: 85).

Düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenin örgütte kalması, örgüt için gizli tehlike oluşturabilir. Bu işgören örgütten ayrıldığında, örgütteki diğer işgörenlerin tutumları iyileşebilir ve düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenin yerine, yeni alınan işgörenler örgüte yeni beceriler getirebilir (Celep, 2000: 3).

Örgüt için olumsuz sonuçları: Düşük örgütsel adanmışlık söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, hizmet alanların güveni kaybolmakta yeni durumlara uyum sağlayamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite

yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Balay, 2000: 87).

Genel olarak düşük adanmışlık düzeyi, işgören devri, örgütten ayrılma ya da göreve gelmeme, işin niteliğinde düşme, örgüte sadakatsizlik, zimmete geçirme gibi örgüte karşı suça yönelme ve örgütsel ilgilerini koruma ve geliştirmede sınırlı rol davranışı göstermesiyle ilintilidir.

Düşük adanmışlık, örgütü suçlama, isyankâr davranış gösterme, zararlı biçimsel olmayan iletişimi doğurduğunda, örgütün etkililiği tehlikeye düşmekte; örgüt çevrenin güvenini kaybetmekte; yeni durumlara uyum sağlamada güçlük çekmekte ve gelir kaybetmektedir. Örgüt dışındaki referans gruplarına yönelimli olan işgörenler zor kontrol edilebilmektedir (Celep, 2000: 24).

1.6.2. İlmli Örgütsel Adanmışlık

Kişi deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı adanmışlık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı adanmışlıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir (Balay, 2000: 88).

İlmli adanmışlık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram, 2006: 136).

İşgören için olumlu sonuçları: Bu düzeyde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Örgütün bütün değil, bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000: 88).

Bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı adanmışlık düzeyidir. Çalışanlar bu düzeyde örgütün beklentilerini karşılarken, hem örgütle bütünleşmeyi hem de kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Celep, 2000: 26).

İşgören için olumsuz sonuçları: Örgüte ılımlı düzeyde adanmışlık, her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Çalışanların yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ve çatışma yaşarlar (Balay, 2000: 89).

Üstlerine ya da yöneticilerine öncelik vermeyen çalışanlar, örgütün üst noktalarına belirsiz ya da yavaş bir biçimde yükselebilir (Celep, 2000: 26).

Örgüt için olumlu sonuçları: çalışanlara ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir. Ilımlı adanmışlık kişi ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir adanmışlık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 89).

Bu adanmışlık profilinde çalışanın örgütte kalma süresini uzadığında, örgütten ayrılma eğilimini azalabilmekte ve iş tatminin arttırabilmektedir (Celep, 2000: 26).

Örgüt için olumsuz sonuçları: Çalışanlar olumlu üyelik davranışları gösteremediklerinden kararsızlık yaşamaktadırlar. Bu durum ise örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir.

Ilımlı adanma düzeyi, çalışanın örgütte kalma süresini arttırdığından yeni çalışanların örgüte gelmesi engellenmiş olur. Bu durum örgütteki yenileşme ve değişmeyi olumsuz yönde etkiler. Uzun vadede örgütsel amaçlarda eskimeye neden olur (Celep, 2000: 27).

1.6.3. Yüksek Örgütsel Adanmışlık

Bu adanmışlık düzeyinde çalışanlar, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle adanmışlık gösterirler. Yüksek örgütsel adanmışlık çalışana, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlamaktadır. Bu durumda örgüt, çalışanın sadakatine karşılık ona

yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000: 89). Yüksek adanmışlık; çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, olumlu davranışların ödüllendirilmesi, çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması, güvenli ve istikrarlı işgücü, daha yüksek üretim rakamları için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi, görev ve performans açısından çalışanlar arasında yüksek rekabet, örgütsel amaçların karşılanabilmesi gibi olumlu sonuçlar doğurur (Doğan ve Kılıç, 2007: 53).

Bu çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş ya da mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir. Yüksek örgütsel adanmışlık bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek adanmışlık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2006: 136).

Çalışan için olumlu sonuçları: Bu adanmışlık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. Örgüt çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyona getirerek bir şekilde ödüllendirir. Yüksek düzeyde adanmışlık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler örgütün en değerli üyeleri olurlar (Balay, 2000: 89).

Belli durumlarda yüksek adanmışlık düzeyi çalışanın konumunu ve tanınmasını arttırabilir. Örgüt çalışanın örgüte itaat etmesine karşılık yetki güçlerini çalışana devretmek suretiyle onu ödüllendirmektedir (Celep, 2000: 26)

Çalışan için olumsuz sonuçları: Yüksek derecede adanmışlık, bireyin aşırı derecede grupta bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilim yaşamaktadırlar. Zamanlarının büyük bir bölümünü örgütlerine ayırdıklarından dolayı ev ve iş hayatı

arasında bir denge kuramamaktadırlar. Buna paralel olarak da diğer insanlarla yeterli iliksi geliştiremediklerinden toplumsal yabancılaşma yasayabilirler (Balay, 2000: 92).

Yüksek adanmışlık düzeyi işgörenin gelişmesini engelleyebilmekte bürokratik olarak değişimin direnç kaynağı haline gelmelerine neden olmaktadır. Ayrıca işgörenin kimliği grup kimliği içinde eriyebilmektedir. Bireyin iş ve aile rolleri büyük ölçüde birbirine bağlı olduğundan aile ilişkilerinde gerilim oluşabilmektedir (Celep, 2000: 28).

Örgüt için olumlu sonuçları: Yüksek düzeyde adanmışlık örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Her husustan önce çalışanın yüksek düzeyde adanmışlığı, örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici işgücü örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır (Balay, 2000: 90).

Yüksek adanmışlıktan dolayı da, çalışanlar en verimli ürünü ortaya koyma amacına dayalı olarak örgütün amacını isteyerek kabul ederler. Böylece örgüt, amaçları ile işgören amaçları eşleştiğinden örgüt başarısı düzeye ulaşmaktadır (Celep, 2000: 27).

Örgüt için olumsuz sonuçları: Olumsuz yüksek adanmışlığın bireye olduğu kadar örgüte de etkisi vardır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa bile çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verime zarar verdiği ileri sürülmektedir. Bu durum örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki politika ve uygulamalara aşırı güven duymaya, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır (Balay, 2000: 92).

Yüksek adanmışlık, örgüte en yüksek düzeyde verim sağlamaktadır. Ancak aşırı adanmışlık örgütün esnekliğini azaltabilmektedir. Örgüt kendisine güçlü biçimde bağlanan; ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan çalışanları, örgütte tutmak zorunda kalmaktadır. Sonuç olarak; yüksek adanmışlık düzeylerinin kabul edilmeyen olumsuz sonuçlarından ve en önemlilerinden birisi, bu çalışanların örgüt adına yasal ve ahlâkî olmayan davranış göstermede daha istekli davranabildikleridir. Örgüt içi çatışmalarda, bu çalışanlar, kendi kişisel ahlaklarını ve yaptırımları, örgütün emirlerinin ve kurallarının üstünde tutabilmektedirler (Celep, 2000: 29).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖZ-YETERLİLİK

2.1. Öz-Yeterliliğin Tanımı

Öz-yeterlilik kavramı ilk kez, Bandura tarafından ele alınan, geliştirilen ve kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerileri etkin biçimde kullanabilmeleri için, öncelikle, ilgili alanda kendi yeterliliklerine güven duymaları gerektiğini öne süren sosyal öğrenme teorisine dayanmaktadır (Bolat, 2011: 256).

Yeterlik, Bandura'nın (1982) sosyal öğrenme teorisinde öne çıkardığı ve bu teorinin merkezini oluşturan kavramlardan biridir. Schunk (1990:2)'a göre yeterlilik inancı, insan davranışlarının en önemli yordayıcısıdır. Bireyler bir görevi gerçekleştirmek için gerekli yeteneğin ve denetim gücünün kendilerinde bulunduğuna inanırlarsa, bu görevi seçmek için daha istekli olur, bu konudaki kararlılıklarını dile getirir; gereken davranışları sergilerler.

Öz-yeterlilik, kişilerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargılarıyla ilgilidir. Bu yargılar, olumlu ise birey karşılaştığı durumla ilgili yapacağı eylemleri, kendisini başarıya ulaştıracak şekilde organize edecektir ya da bu yargıların olumsuz olması sonucunda başarısızlık kaygısı yaşayacaktır (Bandura, 1977: 197).

Öz-yeterlilik, belli bir işin başarılabileceğine ilişkin inanç olarak tanımlanmaktadır. Bu inancın işe ilişkin davranışa teşebbüs edilip edilmemesi, bu davranıştaki devamlılığı, davranışa dair güdülenmeyi ve sonuç olarak performansı etkilediği ifade edilmektedir (Korkmaz, 2011: 3).

Carpenter (2007: 1)'a göre, öz-yeterlilik geçmişteki performans tarafından şekillendirilir. Örneğin, geçmişte matematik testinden yüksek performans gösteren bir öğrencinin gelecekte de matematik testinden yüksek performans gösterebileceğini tahmin edilebilir. Yüksek öz-yeterlilik yüksek başarıya neden olur; düşük öz-yeterlilik ise düşük başarı ile ilişkilidir. Sonuçta öz-yeterlilik (Nasta, 2007: 2), insanların kendi kapasitelerini nasıl algıladıkları ve kendilerine nasıl güven geliştirdiklerini anlamada önemli bir faktördür.

Çalışanların işe ilişkin yeterliliği, işin gerektirdiği fiziksel yeterlikler yanında, gerekli bilgi, beceri, tutumları kazanmalarına bağlıdır. Bir işe ilişkin yeterliliğin var olması, bireyde aynı zamanda o işe ilişkin yeteneğin de var olduğu anlamına gelmez. Buna karşılık bir işte çalışanın o işe ilişkin yetersizliğinden söz edildiğinde, aynı zamanda kişinin o işe ve zaman dilimine ilişkin olarak yeteneksizliğinden söz edilebilir (Baysal, 2010: 11).

2.2. Öz-Yeterlilik Önemi

Günümüzde öz-yeterlilik inancı örgütsel yansımalar açısından da önemli bir değişken olarak görülmektedir. Alanla ilgili yazılarda da öz-yeterliliğin performans, personel güçlendirme, iş tatmini, stres, eğitim, girişimcilik ve liderlik gibi birçok örgütsel süreci etkilediğine dikkat çekilmektedir. Öz-yeterlilik inancı kişilerin eyleme geçip geçmeme kararlarını ve zorluklar karşısında mücadele azimlerini yönlendirerek bu örgütsel süreçleri etkilemektedir. Eğer örgütler çalışanlarının öz-yeterlilik inançlarını yükseltmeyi öğrenebilirse, örgütün genel performansını da yükseltebilirler (Basım, Korkmazyürek ve Tokat, 2008: 122).

Öz-yeterlilik yetenekli olmaya değil, ama kişinin kendi kaynaklarına güvenmesine karşılık gelir. Bir durumla baş etmede yeterli becerileri olan, ancak öz-yeterliliği düşük olan kişi, söz konusu becerilerini harekete geçiremeyecektir. Öz-yeterlilik kavramı, bir eylemin planlanması, gerekli becerilerin farkında olunması ve örgütlenmesi, zorluklarla birlikte elde edilecek kazançların gözden geçirilmesi sonucunda oluşan güdülenme düzeyi gibi öğeleri içermektedir. Güçlü bir öz-yeterlilik başarı ve iyilik halinin oluşmasını ve en önemlisi kişisel gelişimi ve becerilerin çeşitlenmesini sağlar. Önceki başarılı deneyimler, kişisel olarak benzer özellikleri taşıyan diğer insanların başarı örnekleri, çevreden gelen olumlu geribildirimler ve olumlu duygu-durum öz-yeterlilik inancını besleyen kaynaklardır. Bir eylem başarısızlıkla sonuçlandığında, öz-yeterliliği yüksek olan bir kişi, bu başarısızlığı kendi eksikliğine değil, kullanılan yöntem ve stratejilerin yanlışlığına bağlar (Yıldırım ve İlhan, 2010: 302).

Bandura'nın öz-yeterlilik konusundaki çalışmaları göstermektedir ki; öz-yeterlilik doğru ya da yanlış olsun, insanların etkinliklerini ve çevresel ortam

seçimlerini etkilemektedir. Bireyler bař edemeyeceklerini dūřundukleri durumlardan kaçınma eēilimi gōsterirken, bir sorunun ōzūmūnde ne kadar sūreyle ne kadar çaba sarf edeceklerine dair kararlarını, ōzūm için gerekli becerideki öz-yeterlilik algıları belirlemektedir. Algılanan z-yeterlilik, etkinlik ve ortam seçimini etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda hālihazırda bařlamıř olan bařa çıkma çabalarını da nihai bařarı beklentileri sayesinde etkilemektedir. İnsanların ne kadar çaba sarf edeceēini ve engeller ile olumsuz deneyimler karřısında ne kadar sūre dayanabileceēini yeterlik beklentileri belirlemektedir. Algılanan z-yeterlilik ne kadar gūlū olursa çabalar da o kadar etkin olmaktadır (Aksoy ve Diken, 2009: 711).

Bandura (1995: 2), insan davranışlarının gerçekte doēru olandan çok, insanların doēru olduēuna inandıēı řeye dayandıēı saptamasını yapar. Bu önemli bir ayrımdır, insanlar, genellikle yeterlilik dūzeyleri hakkında gerçekte olduēundan dūřuk veya yūkseک olduēu inancına sahiptir. Bařka bir ifadeyle, insanların kapasitelerini hatalı deēerlendirdikleri, azımsadıkları veya abarttıkları sık rastlanan bir durumdur. Kapasitelerini olduēundan dūřuk algılamaları, bireylerin sahip oldukları becerileri en iyi şekilde kullanabilmelerini engellerken, bireyin gerçek kapasitesini olduēundan biraz daha yūkseک algılaması, oēu durumda performans üzerinde olumlu etkiye bulunmaktadır (Hoy ve Spero, 2005: 344).

Özetlemek gerekirse, kişilerin davranışları, gerçekte neyi başarmaya yetkin olduklarından çok, gizil gūleri (kapasiteleri) konusundaki inançlarına dayanmaktadır. Bu durum, kimi zaman, insanların gerçek gizil gūleri ile ortaya koydukları davranışlar arasındaki farkların ya da benzer bilgi ve becerilerle donanmış bireyler arasında gōrūlen edim farklarının açıklanmasına yardımcı olur. Bir beceriye sahip olmakla onu farklı koşullarda ve baēlamalarda etkili biçimde kullanabilmek birbirinden farklıdır. Bu nedenle, eřdeēer yetenek dūzeyindeki bireylerin, hatta aynı bireyin farklı durumlarda, gōsterdikleri edimin aynı olmayabileceēini belirtir.

2.3. Öz-Yeterliliğin Kaynakları

Bandura (1986: 399-401), öz-yeterlilik inançlarının dört temel kaynağı olduğunu belirterek, bunları ustalık tecrübesi, sosyal modeller tarafından sağlanan temsili deneyim, sözel ikna ve fiziksel ve duygusal durumu olarak açıklamaktadır.

2.3.1. Ustalık Tecrübesi

Bireyin daha önceki tecrübelerine işaret eder ve öz-yeterliliğin dört kaynağı arasında öz-yeterlilik gelişimi üzerinde en etkili olanı ustalık tecrübesidir. Bir görevle ilgili tekrar eden başarılar, kişinin o göreve ilişkin öz-yeterlilik inancının kuvvetlenmesini sağlarken aynı görevle ilgili başarısızlıklar, o görevle ilgili öz-yeterliliği zayıflatır (Kıyıcı, Kahraman ve Abalı, 2011: 7).

Öztürk (2008: 15)'e göre, ustalık tecrübesi öz-yeterlilik inancının en etkin kaynağıdır. Ustalık tecrübelerinin en etkili öz-yeterlilik bilgi kaynağı olmasının doğrudan kişisel deneyimlere dayanması ve başarının sık sık kişinin kendi çaba ve becerilerine atfedilmesi (Smith, 2002: 2) olabileceği düşünülmüştür. Ustalık tecrübeleri diğer modellerden daha güçlü ve daha genel yeterlik inançları üretir (Bandura, 1998: 53- 54).

Başarı, güçlü bir öz-yeterlilik inancının oluşmasına neden olurken, başarısızlık bu inancı zedeleyecektir. Özellikle, güçlü bir öz-yeterlilik inancı oluşmadan bir başarısızlık durumu yaşanırsa, birey büyük olasılıkla öz yeterliğiyle ilgili olumsuz inançlar geliştirecektir (Bıkmaz, 2004). Bir işi başarılı bir şekilde öğrenmek öz-yeterlilik inancını güçlendirir. Bir anlamda başarı öz-yeterliliği artırır, başarısızlık ise azaltır diye yorumlanabilir (Öztürk, 2008: 15). Bireyin giriştiği işlerde gösterdiği başarı onun daha sonra benzer işlerde başarılı olacağının göstergesidir. Dolayısıyla yaşanan başarı ödül etkisi yapmakta ve bireyi gelecekte de benzer davranışlara güdülemektedir (Baysal, 2010: 15). Sonuçta başarı yeterlik algısını yükseltirken tekrarlanan başarısızlık ise onu düşürmektedir.

Genellikle ustalık tecrübeleri yetersizlik düşüncelerinin ortadan kaldırılmasında konuşmaktan daha etkilidir. Ustalık tecrübeleri sonuç beklentilerini olumlu bir şekilde etkilemektedir (Kiser, 2008: 101).

2.3.2. Temsili Deneyim

Öz-yeterlilik inançlarını güçlendirmenin ve oluşturmaının ikinci yolu sosyal modeller tarafından sağlanan temsili deneyimlerdir (Bandura, 1999: 47). Bir işi yapmak için gerekli yeteneğe sahip olduklarından emin olmayan insanlar, başkalarının aynı işi başarılı bir şekilde yaptıklarını gözlemlerse söz konusu işi yapmak için yetenekleri hakkında olumlu öz-yeterlilik inancı geliştirebilirler. Kaynağını diğer insanlar ile kurulan iletişimden alır. Kişiler sahip oldukları yetenekler konusunda emin olmadıklarında ya da kısıtlı sayıda birkaç deneyime sahip olduklarında daha duyarlı olmaktadır (Bıkmaz, 2004; Say, 2005: 19).

İnsanlar kendi yetenekleri hakkında bilgi kaynağı olarak sadece doğrudan yaşantıları görmezler. Öz-yeterlilik inancı, model alma yoluyla kazanılan dolaylı yaşantılardan da etkilenir. Bazı durumlarda kişiler doğrudan yaşantı geçirmeye gerek kalmaksızın diğer insanları gözlemleyerek kendi yeteneklerini değerlendirirler. Günlük yaşamda insanlar, benzer durumlardaki diğer insanlarla kendilerini karşılaştırırlar.

İnsanlar kapasiteleri hakkında bilgi kaynağı olarak sadece gerçekleştirilmiş deneyimlere bel bağlamazlar. Yeterlik değerlendirmeleri kısmen dolaylı deneyimler tarafından etkilenmektedir (Bandura, 1982: 126-127). Temsili deneyim kişinin, bir başka birey ile karşılaştırılmasını ön görür. Model olarak seçilen kişinin başarısızlığını gözlemleyen birey bunu kendisi ile ilişkilendirir ise öz-yeterliliği olumsuz yönde etkilenebilir. Fakat birey kendisinin rol modelinden daha başarılı olduğunu düşünüyor ise öz-yeterlilik inancı olumsuz etkilenebilir (Say, 2005: 20).

2.3.3. Sözel İkna

Sosyal ikna öz-yeterlilik inançlarını güçlendirmenin üçüncü yoludur (Bandura, 1999: 47). Sözel ikna, sosyal ikna olarak da bilinmektedir (Muretta, 2004: 25). Stipek (2001), sözel iknayı, bireyin başarmak için becerilere sahip olduğunu güçlendiren insanların inançları olarak tanımlamaktadır. Sözel iknanın amacı beceri ya da yetenek seviyesini artırmak değildir. O daha çok “*Yapabilirlik*” inancını

artırmak için kişinin öz-yeterliliğini değerlendirmeye odaklanır (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Sözel ikna öz-yeterliği sürekli olarak artırmada sınırlı bir güç olmasına rağmen, değerlendirmeler gerçekçi sınırlar içerisinde olursa performans başarısına katkıda bulunabilir. Sözel ikna başarı için yeterli derecede zor denemelere imkân sağlayarak öz-yeterliği artırıp, kişisel yeterlik duygusunu ve becerilerin gelişimini destekler (Bandura, 1982: 127). Bu aşamada, sözel ikna yöntemini kullanan kişinin ikna ediciliğinin ve bu kişinin güvenilir olmasının önemi büyüktür.

Bir zorlukla karşılaşıldığında diğer insanlar kişinin yeteneğine olan güvenlerini ifade ediyorlarsa bu durumda öz-yeterlilik inancını sürdürmek, insanların kişinin yeteneğinden şüphe ettiklerini ifade ettikleri duruma göre daha kolaydır. Verilen bir işi başarabilmek için gerekli olan yeteneğe sahip olduğu konusunda ikna edilen insanlar zorluklarla karşılaştıklarında onun üstesinden gelmeye çalışırlar (Bandura, 1997).

Belli bir konuda öz-yeterlilik inancı yüksek insanlar, aynı ya da benzer bir konuda çevrelerindeki insanların öz-yeterlilik inançlarını etkileyebilmektedirler. Bunu yaparken, olası durumları göstermek, olası problemler konusunda uyarmak, strateji ve taktikler vermek gibi sözel iknadan daha fazla yardımda da bulunabilmektedirler (Büyükduman, 2006: 32).

Tarakçı (2009: 28) ve Pajares (2005: 348) bireylerin öz-yeterlilik inancının toplum içindeki kişilerden aldıkları sosyal mesajlar sonucunda oluştuğunu ve geliştiğini, olumlu telkin kişiyi teşvik ederken, olumsuz telkin öz inancı zayıflattığını ifade etmiştir. Say (2005: 20)'a göre, eğer olumlu teşvikler abartılı olursa, birey kendisini olduğundan daha iyi görecektir ve doğru bir yargılama yapamadığı için daha fazla risk alarak başarısızlık ihtimalini artıracaktır. Diğer taraftan teşvikler olumsuz olursa birey bir işe başlarken kararsız davranacak ya da kolay pes edecektir. Bu nedenle bireyin doğru öz-yeterlilik inancı geliştirmesi için çevreden yapılacak teşviklerin gerçeği yansıtması önemlidir.

Sözel ikna gerçek deneyimler tarafından güçlendirilmedikçe ve gerçekçi olmadıkça etkili olması olası değildir; fakat bazı şartlarda, cesaretlendirme (onu dene, biliyorum ki sen onu yapabilirsin) özellikle güvenilir insanlar tarafından

yapıldığında, yeni bir göreve yönelik çocuğun güvenini artırabilir (Stipek, 2001). Bir etkinliğin gerçekleştirilmesi konusunda sözel olarak ikna edilen bir birey, söz konusu etkinliği gerçekleştirme doğrultusunda daha çok çaba göstermektedir. Birey etkinliği gerçekleştirmek amacıyla becerilerini geliştirmekte ve çoğu kez daha zor etkinlikleri gerçekleştirebilmektedir. Buna karşın, bireyin etkinliği gerçekleştirmesi doğrultusunda ikna etmek yerine yetersizlikleri vurgulanırsa söz konusu etkinliği başarma olasılığı azalmaktadır (Sahranç, 2007: 89).

2.3.4. Fiziksel ve Duygusal Durum

Fizyolojik ve duygusal durumları da insanların kendi kapasitelerini değerlendirirken kullandıkları verilerdir. İnsanlar bir konudaki kapasiteleri hakkındaki yeterlik inançlarını o işi yaparken deneyimledikleri fizyolojik ve duygusal reaksiyonlarla da değerlendirebilmektedir (Kurbanoğlu, 2004: 141).

İnsanlar kendi gerginlik, kuruntu ve bunalımlarını, bireysel yetersizlik işareti olarak görürler. Kuvvet ve dayanıklılık gerektiren faaliyetlerde, yorgunluk, ağrı ve acıları da, düşük fiziksel yeterlilik göstergesi olarak görürler. Bu doğrultuda, öz-yeterlilik kanaatlerini değiştirmenin dördüncü yolu; fiziksel durumu iyileştirmek, olumsuz duygusal durumları azaltmak ve bedensel bilgi kaynakları hakkındaki yanlış anlamaları düzeltmektir (Bandura, 1999: 47). Yüksek yeterlilik duygusuna sahip insanlar da başarıyı kolaylaştıran, enerji veren bir hisse sahip izlenimi çevreye verirler. Bununla birlikte kişisel şüpheleriyle kuşatılmış insanlar da zayıflatıcı bir hisse kapılırlar. Öz-yeterliliğin psikolojik göstergeleri bilhassa atletik ve diğer fiziksel aktivitelerde etkili rol oynar (Bandura, 1994: 3).

Senemoğlu (1998), bireyin belli bir görevi başarma ya da başarısız olma beklentisi öz-yeterlilik algısını etkilediğini, algılanan yeterliği yüksek olan birey, herhangi bir işin üstesinden gelmek için, düşük olan bireye göre daha çok çaba harcar, daha kararlı ve sebatkâr olduğunu ifade etmiştir. Bireylerin olumsuz duygulara kapılmış olmaları, kendileri hakkında düşündükleri olumsuzluklara dikkat çeker. Stres, korku, karamsarlık ve yorgunluk gibi duygular yeterlilik inancı konusunda bilgi vermektedir. Toplum önünde konuşurken endişe duymak bir

anlamda bireyin toplum önünde konuşma yeteneğinden yoksun olduğunu göstermektedir (Say, 2005: 20).

İnsanlar kendi öz-yeterliliklerine olan inançlarını sarsan tehditlerle başa çıkmayı denediklerinde stresleri artar, kalp çarpma oranları yükselir, kan basınçları artar, stresle ilgili hormonları etkin hale gelir ve bağışıklık sistemleri zarar görür. Tam ve doğru yaşantılar geçirip basa çıkma öz-yeterlilik inancı üst seviyelere çıktıktan sonra aynı durumlar stressiz atlatılır (Bandura, 1993: 120).

Sahranç, (2007: 91) ruhsal ve fizyolojik olarak kendini etkin bir uyarılma düzeyinde gören bir bireyin performansı, kendisini söz konusu bağlamda etkin olmayan uyarılma düzeyinde gören ve ruhsal ve fizyolojik yeterliğinden şüphe duyan bir bireyin performansından daha yüksek düzeyde olacağını vurgulamıştır.

2.4. Öz-Yeterliliğin Sınıfları

Literatürde öz yeterliliğin, birçok örgütsel süreci etkilediğine dikkat çekilmektedir. Öz yeterliliğin etkilediği önemli değişkenler arasında; gayret, özgüven, girişkenlik olmak üzere aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1. Gayret

Başarılar, bireylerin kişisel yeterlikleri hakkında güçlü bir inanç oluştururken öz-yeterlilik algıları sağlam bir şekilde oturmadan meydana gelen başarısızlıklar ise bireylerin kişisel yeterliklerine olan inançlarını olumsuz etkiler. Bazen insanların başarısız olmaları, daha sağlam amaçlar doğrultusunda çalışmalarını konusunda onları kamçılar ve başarılı olma duygusu yeterlik duygusunu güçlendirebilir. Birey, başarılı olmak için ne yapması gerektiğinin farkına vardıldıktan sonra, güçlülere göğüs germeye devam eder ve gerileme, ilerleme ile sonuçlanır (Fırat Durdukoca, 2010: 70).

Öz-yeterlilik düzeyi yüksek insanlar, daha zengin bilişsel kaynaklara, daha fazla stratejik esnekliğe sahiptirler ve çevrelerini idare etmek konusunda daha etkindirler. Ayrıca bu insanlar, kafalarında kendilerine yönelik engelleri belirler ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek başarı senaryoları kurgular. Kendi öz-

yeterliliğinden şüphe duyan insanlar ise, kötüye gidebilecek şeyler üzerine yoğunlaşarak, performanslarını olumsuz şekilde etkileyecek başarısızlık senaryoları kurgular. Kendi yeterliliğinden kuşku duymayan insanlar durumları değerlendirirken, riskler üzerinde durmak yerine, peşine düşülmesi gereken fırsatlara odaklanır. Bu kişiler yaşamlarını yapılandırırken, geleceğe yönelik bir bakış açısını temel alır (Bandura, 1999: 48).

2.4.2. Özgüven

Öz-yeterlilik inançları kişinin özgüven sahibi olmalarında çok önemli bir role sahiptir. Kişiler kendilerini hedeflerine ulaşmak adına alıştırma yaparak motive eder, kendilerine ait özgüvenlerini artırır. Ne yapabilecekleri hakkında inançlar edinirler. Hedefler belirler ve hedeflere ulaşmak için plan yaparlar. Bu hedeflere ulaşmak için üç değişik yapısal motive ediciler bulunmaktadır. Bunlar; sıradan girişimler, dış beklentiler ve oluşturulan hedeflerin ulaşılabilirliğidir. Öz-yeterlilik inancı bunların her birini ayrı ayrı etkilemektedir. Kişiler bir girişimde bulunduklarında yüksek öz-yeterlilik inancına sahiplerse girişimleri uygularken yüksek bir özgüvene sahip olmaktadır. Beklentilerin karşılanmasına yönelik duyulan öz-yeterlilik inancı beklentilerin karşılanmasındaki özgüveninin güçlü olmasını beraberinde getirmektedir. Oluşturulan amaçlara ulaşma motivasyonunu sahip olunan öz-yeterlilik ihtiyacı doğrudan etkilemektedir (Mengi, 2011: 24).

Bandura (1995), insanlar davranışta bulunmadan önce neleri yapabileceklerine dair kararlar vererek, kendilerini bu kararlarını gerçekleştirmek üzere güdülediklerini belirtmektedir. Kişinin öz-yeterlilik inancı onun başarı beklentisi ve güdülenme düzeyini belirleyerek, onun zorluklar karşısında ne kadar çaba harcayacağına dair bilgi verir. Güçlü bir yeterlik inancı olan bireyler başarı çabalarında daha ısrarlı olurken, düşük yeterlik inancı olan bireyler ise zorluklar karşısında çabalarını azaltırlar ya da çaba harcamaktan vazgeçerler (Bandura ve Cervone, 1983: 1017-1028).

2.4.3. Girişkenlik

Kişiler öz-yeterliliklerine olan inançları güçlendikçe, daha fazla kariyer imkanlarının mümkün olacağını düşünürler. Bu sebeple kendilerini farklı mesleki nitelikleri kazanmak için eğitimsel açıdan hazırlarlar. Düşük öz yeterliliğe sahip olan kişiler ise genelde kariyer imkanlarını sınırlı tutmaktadırlar. Çünkü bu kişiler gerekli olan niteliklere gerçekte sahip olsalar da olmadıklarına inanmaktadırlar. Bu kendini kişisel olarak kısıtlama daha çok kişisel şüpheyi yol açmaktadır (Wood, Bandura, 1989: 364).

Kariyer seçimi ve gelişimi, yaşamı seçimle ilgili süreçler kapsamında etkileyen öz-yeterlilik inançlarının gücünün bir örneğidir. Yüksek öz-yeterlilik duygusuna sahip kişiler, mesleki gelişimleri ve başarıları için sahip oldukları geniş bir dizi kariyer seçeneğinin farkındadır, en iyi şekilde ilgisini isteği yönünde geliştirir, en iyi eğitim çevresini kendisi için hazırlar. Mesleki yapı, kişilerin yaşamının iyi bir bölümünü oluşturur ve onlar için kişisel gelişimin ana kaynağını sağlamaktadır.

İnsanların kendi yetenekleri ile ilgili inançları, motivasyon düzeyleri kadar zorlu ve tehdit içerikli durumlarla karşılaşıldığındaki stres ve depresyon duygularını da etkilemektedir. Algılanan öz-yeterlilikte kaygı, stres yaratan etkenlerin kontrolünde önemli bir rol oynamaktadır. Tehditleri yönetemeyeceğine inanan kişiler yüksek kaygıya sahiptirler ve çevrelerini tehlikelerle dolu bir bakış açısıyla gözlemlerler. Muhtemel tehditlerin şiddetini abartırlar ve nadiren olan şeyler hakkında endişelenirler. Pek çok olumsuz düşünce sebebiyle kendileri hakkında endişe duyarlar ve fonksiyonelliklerini zayıflatırlar. Öz-yeterliliğin en güçlü duygusuna sahip olan cesur insanlar, olaylar sırasında tehditlerle karşı karşıya gelir ancak sabırlıdırlar. Strese ve depresyona sebep olan düşünceleri düzenlerken onları kontrol edebilmek öz-yeterlilik kapsamında açıklanan anahtar bir faktördür. Öz-yeterlilik duygusu ile yeterliliği kontrol eden düşünceler birlikte, kaygı ve endişeyi en aza indirmektedir (Algan, 2006: 17).

Schwarzer, Mueller ve Greenglass, öz-yeterlilik algısını, bir kimsenin bir dizi stres yaratan faktörle başa çıkma yeteneğine olan iyimser inancı ile ilişkilendirmiştir. Schwarzer, öz-yeterliliği, pozitif bir hayat görüşü ve genel iyimser düşüncelerle ilişkilendirmiştir. Düşük seviyedeki öz-yeterlilik algılarının, hastalıklara karşı

dayanıksız olunduğu ve sağlıklı olunamayacağı şekildeki genel negatif yargılarla bağlantılı olduğu bulunmuştur. Schwarzer, algılan öz-yeterlilik yapısını, becerileri kullanma düzeyleri ve çeşitli olaylara adaptasyon seviyelerini tahminde kullanır (Anselmo, 2003: 11-12, Akt: Çetin, 2007: 87).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

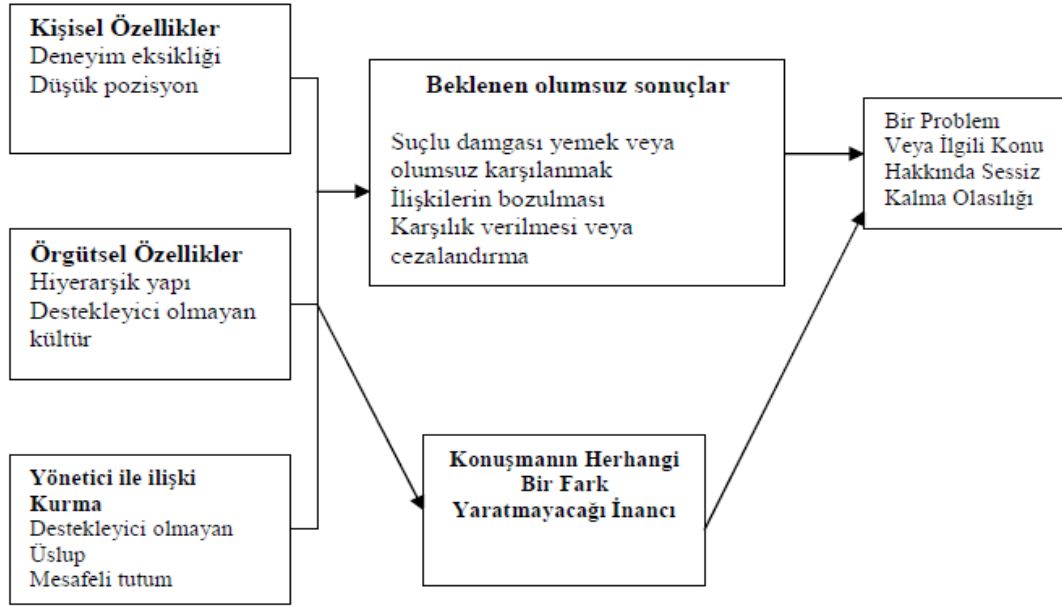
3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizliğin anlamı, sessiz olma durumudur. Sessizleşmek ise, sessiz duruma gelmek ve sessiz kalma durumudur. Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte sese dayalı gürültünün olmaması dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülmektedir (Çakıcı, 2007: 147-148).

Örgütsel Sessizlik konusunun da literatürdeki en kapsamlı araştırmaları yapan Morrison ve Milliken adlı iki akademisyendir. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin temeline şu soruyu koymuştur, “insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler”. Örgütsel sessizlik konusunda en önemli çalışmalardan birini yapan Van Dyne Örgütsel Sessizlik çalışmalarını iki alt başlık altında incelemiştir. Bunlardan ilki, çalışan sessizliği diğeri ise çalışan sesliliğidir (Zehir, 2011).

Örgütlerde sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Çakıcı, 2007: 149).

Örgütsel sessizlik teorisi temelde; Festinger’in Bilişsel Çelişki Teorisi, Vroom’un Bekleyiş Teorisi ve Ajzen’in Planlı Davranış Teorisi’ne dayanmaktadır. Sessizlik kavramına en büyük katkıyı yapan araştırmalardan birisi Noelle-Neumann tarafından ortaya konan “Sessizlik Sarmalı” araştırmasıdır.



Şekil 3.1. Örgütsel Sessizlik Davranışının Ortaya Çıkışı

Kaynak: Milliken, Morrison, Hewlin, 2003:1467

Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:338; Akt: Çakıcı, 2007: 148- 149):

1. Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
2. Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir,
3. Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
4. Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
5. Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir. İş gören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir.

3.2. Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışanların örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildiği halde üstleriyle gerçeği konuşmadıkları çelişkisi, sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır. Son yıllarda gelişen formel ses çıkarma mekanizmaları (açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri gibi), resmi ortamlarda ses çıkartma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden olan anlık, yüz yüze yakalanabilen informal ortamlar açıkça konuşma fırsatları olarak görülebilir. Bunlar, yetkililere ulaşmanın akla gelebilecek yollarıdır.

Ancak yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı çalışanlar, çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu tercih kolektif hale gelmişse, kurumsal gelişme bundan olumsuz etkilenebilmektedir (Çakıcı, 2008: 119).

Sessiz kalma biçimleri koruma, korunma ve kabullenme olmak üzere üç başlık altında aşağıda yer açıklamalı olarak yer almaktadır.

3.2.1. Koruma

Örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade etmektedir. Adaletsiz şartlarda, itaat etme mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır. Mevcut yapıyı koruma veya itaat etme söz konusudur. Koruma sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirmektedir (Bildik, 2009: 43).

İtaatkâr çalışanlar, durumlarının bilincinde olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Statükoya tahammül göreceli olarak yüksektir; itaatkâr çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 103).

3.2.2. Korunma

Çalışanlar, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedirler. Bu durum çalışanlarca olumlu bir tepki olarak düşünülebilmektedir. Çalışma ortamlarını korumaya geçme iç güdüsüne barınırlar. “Sağır kulak sendromu” olarak ifade edilen bu olgu örgütsel bir norm olarak da yerleşmiş olmakla birlikte, çalışanları bu yönde bir davranış göstermeye itebilmektedir. Peirce ve arkadaşları (1998) sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Peirce ve diğerleri, 1998: 48-49: Akt: Alparslan, 2010: 40- 41);

- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,
- Yönetimsel gerekçeleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli çalışanların sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren çalışanların görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,
- Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük örgütlerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki örgütler, erkek ağırlıklı örgütler)

3.2.3. Kabullenme

Organizasyondaki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak; bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin ifade edilmemesi, mevcut durumun kabullenilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701).

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır. Çalışanlara ön yargılı davranılması, çalışanların kendilerine değer verilmediğini hissetmesi, bu nedenle güven azlığı ve örgüte adanmışlığın azalması beklenmektedir. Konuşmanın bir fark oluşturmayaacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi örgütlerde değişimi azaltır ve yavaşlatır. Çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına neden olur (Kahveci, 2010: 19- 20).

Örgüt içindeki bu davranış karşılıklı güvensizlik ortamı en çok işyerine zarar vermektedir. Çalışanların konuşmayı riskli görmesi işle ilgili konularda fikir ve çözümleyici alternatiflerden bahsetmemesi yaşanan sorunların çözümünü engellemekte, güçleştirmekte ya da geciktirmektedir. Yeni fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır. Çalışanların bu ortamda yaşadıkları stres performanslarını olumsuz etkilemekte ve verimi düşürmektedir (Bildik, 2009: 44).

3.3. Çalışan Sessizliğinin Boyutları

Çalışan sessizliğin boyutları, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç başlık altında incelemek mümkündür.

3.3.1. Kabul Edilmiş Sessizlik

Çalışanlar kendilerine güvenlerinin az olması ve değişim için yeterli olmadıklarını düşünmelerinden dolayı grup kararına uyum sağlarlar. Kabul edilen seslilik serbest davranış olarak ortaya çıkarken; işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin sözlü ifadesi olarak açıklanabilmektedir. Kabul edilen seslilik; savunma amaçlı ve örgüt yararına seslilik ile işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin kasıtlı olarak ifade edilmesi bakımından benzerlik gösterirken, onlar kadar proaktif bir davranış olmaması ile farklılık gösterir. Kabul edilen seslilik, düşük seviyede öz yeterlilikten kaynaklanan herhangi anlamlı bir değişim için anlaşma ve destek ifadesi olarak da açıklanabilir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1373).

3.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunmacı sessizlik, kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde korkuya dayalı kendini koruma düşüncesinin bir şekli olarak; görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine işaret edilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701).

Savunma amaçlı sesliliği, örgüt yararına seslilikten ayırt eden karakteristik anahtar güdüdür. Örgüt yararına seslilik diğer merkezlidir ve özveri gibi işbirliğine dayalı güdüler temelinde gerçekleşir. Buna karşın savunma amaçlı seslilik öz-korumaya dayalıdır. Öz-korumacı davranışın; güvenli kararlar verme, düşük kişisel sorumluluk üstlenme ve sonuçları dış etkenlere bağlama tarafından karakterize edildiğini tespit etmişlerdir. Bu nedenle, eğer çalışanlar sorunları tartışmanın bir sonucu olarak ceza gerektirici durumlardan korkuyorlarsa, tipik bir şekilde

kendilerini korumaya yönelik savunmacı davranışlarla karşı tepki geliştireceklerdir. Bu, savunma amaçlı sosliliğin kullanımıyla dikkat dağıtmaya çalışma ve diğerlerini suçlama gibi savunmacı tepkileri içerebilir (Dyne, Ang and Botero, 2003: 1371).

Savunmacı sessizlik, bireysel hataları saklamayı içerdğinde tehlikeli olabilmektedir. Açıkça konuşmaktan, kariyerlerinde ilerleyememe, arkadaşlarının ya da yöneticilerinin desteğinden mahrum kalma şeklinde örneklendirilebilecek bireysel kayıplar nedeniyle korkan çalışanlar bu tür bir sessizliği seçmeye daha eğilimli olabilmektedirler (Detert ve Burris, 2007: 872).

3.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik; işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güdöleri temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yararına sessizlik de; farkında olma, alternatifleri göz önünde tutma ve fikir, bilgi ve düşünceleri kendine saklama konusunda bilinçli karar verme üzerine temellendirilir (Dyne, Ang ve 2003: 1367).

3.4. Çalışan Sessizliğinin Nedenleri

Çalışan sessizliği herhangi bir örgütte ortaya çıkabilmektedir. Bundan dolayı çalışanların sessiz olduğu örgütler oluşmaktadır. Çalışanların sessiz kalması en az zararlar onları kontrol altında tutmaktadır. Çalışanların sessiz kalmaları için birçok neden vardır (Kahveci, 2010: 13). Çalışan sessizliğinin nedenlerini, geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu ve mobbing olmak üzere altı başlık altında toplanabilmektedir. Bunlara aşağıda açıklamalı olarak yer verilmektedir.

3.4.1. Geçmiş Tecrübeler

Çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimlerle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1468). Çalışanlar her geçen gün sessizliğe itiliyorken üst yöneticiler ve uzmanlar gibi konuşmanın risksiz olduğunu bilerek konuşmak istemektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

3.4.2. Yöneticilere Güvenilmemesi

Yapılan araştırmalarda görülmektedir ki; çalışanların teknik ve politik konularda konuşmalarının sık sık engellenmektedir. Yine bazı araştırmalarda görülmektedir ki; bazı örgütlerde idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili karşı çıkılıp botun sallanmasına gerek olmadığı düşünülmekte ve sorunların açıkça konuşulmasının hoş görülmediğini belirtilmektedir. Araştırmacılar, pek çok çalışanın örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı aşikâr bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. ABD’de 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların %70’i işle ilgili sorun veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir. Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf organizasyon performansı tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayaacağına inanıyorlar ve olumsuz bir yanıt almaktan korkuyorlar. İnsanlar muhalefet ettikleri taktir de cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

3.4.3. İzolasyon Korkusu

Çalışanlarına örgütteki sorunlar hakkında sessiz kalmalarının temel nedenlerinin başında korkmaları ve bu korkulardan kaynaklı inançlarının olduğu görülmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1462-1465)

Rosen ve Tesser, 1973 yılına ait eserlerinde, insanların kaygıları hakkında sessiz kalmalarının sebebini psikologlar “Sessiz Etki” olarak adlandırdığını ifade

etmektedirler. Roberts ve O'Reilly 1974 yılına ait, Ryan ve Oestreich ise 1991'deki eserlerinde çalışanları çoğunlukla olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşmak için gönülsüz olduklarını ve bu paylaşımın organizasyon hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz olarak yorumlandığını belirtmektedirler. Baş belası, dedikoducu veya şikâyetçi olarak adlandırılmaktan korktukları için çekinebilmektedirler. Bu durum çalışanın gerek çalışma arkadaşlarıyla gerekse yöneticilerle arasındaki ilişkilerin gergin bir nitelik kazanmasına sebep olabilmektedir. Çalışanın iş ortamında yaşadığı gerginlikler işe bağlılığı ve çalışma verimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Akt: Soycan, 2010: 32- 33).

3.4.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Premeaux ve Bedeian'ın, Ryan ve Oestreich'in 1998 yılındaki çalışmalarından aktardıklarına göre, çalışanlar kendilerine güvenmelerine rağmen örgütle ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünmekte (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Değişimin sabit olduğu dünyada artan rekabet, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle organizasyonlarda çalışanların inisiyatif alma, açıkça konuşma ve sorumluluk alma isteği gittikçe artmaktadır. Ancak izolasyon korkusu, terfi edememe, problem çıkaran kişi olarak görünmekten korktuklarından fikirlerini açıklamıyorlar. Buna rağmen organizasyonların hayatta kalması için değişen çevreye yanıt verebilmesi takım güveni ve kendileri için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Vakola ve Bouradas, 2005: 441). Yapılan bazı araştırmalarda çalışanlar sorunları söylediklerinde hem etkili olacağına hem de çalışanlar için sorun olmayacağına inanmıyorlar (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

3.4.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Çalışanlar arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkmaktadırlar. Konuşmanın bir fark yaratmayacağına, karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine dair inançları bulunabilmektedir. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine terfi edemeyeceklerine veya

engellemelerle karşılaşacaklarına dair inanç geliştirebilmektedirler (Morrison ve diğerleri, 2003: 1462).

3.4.6. Mobbing

Leymann (1996:165) mobbing kelimesini “çalışma hayatında bir veya daha fazla bireye yönelik sistematik olan düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla psikolojik terör” biçiminde tanımlamıştır. Mobbing eylemlerinin teşhisinde bunun en az altı aylık dönem içinde haftada bir yapılmış olmasını ölçüt olarak kabul etmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’nın mobbingin tanımını, bir çalışanı veya çalışan grubunu baltalamak için, kinci, zalim, kötü niyetli veya küçük düşürücü girişimleri içeren saldırgan davranışlardır. Hedef olarak seçilen çalışanın, psikolojik tacize maruz kalmasını içermektedir. Mobbing, ısrarlı olumsuz sözler veya eleştirileri ve sosyal iletişimde bulunduğu insanlar tarafından dışlanmayı da içermektedir (Yıldız ve Kılış, 2010: 73).

İşyerinde psikolojik şiddet anlamına gelen “mobbing” kavramı, çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları; kısaca, kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanılmaktadır. İşyerinde mobbing, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Bu durum uzun bir süre devam ettiği takdirde kişinin, örgüt ve çalışma yaşamının dışına itilmesi kaçınılmazdır (Tınaz, 2006: 12).

3.5. Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları

Çalışanların bilgi paylaşımı, sessiz kalmama ve geri bildirim sağlamaya yönelik isteksiz olmaları, hem moral düzeylerini hem güvenlerini hem de motivasyonlarını olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca, çalışanların sahip oldukları bilgi ve görüşleri kendilerine saklamaları, örgüt ile ilgili kararların alınmasını,

hataların düzeltilmesini ve yenilik ve gelişim ile ilgili süreçlerin zayıflamasına neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Dolayısıyla çalışanların davranış, katkı ve çabaları, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Diğer taraftan, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, çevredeki değişimlere cevap verebilen, bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, hem bireysel hem de grup fikirlerini savunabilen çalışanlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu tür çalışanlara sahip olmayan örgütlerin ya da çalışanlarını sessiz kalmamaları yönünde tevsik edemeyen örgütlerin karşılaşılabilecekleri sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 321):

- Örgüt içinde çalışanları iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,
- Sosyal ortamdan çekilerek bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri sonucunda kendilerini örgütten izole etmeleri,
- Tüm örgüt kapsamında, sorunların dile getirilmemesinden kaynaklanan sessizliğin, örgüt içinde bir kültür haline gelmesi tehlikesi,
- Çalışanların verimliliklerinin, iş tatmini ve örgüte olana adanmışlıklarının azalması,
- Çalışan güven ve motivasyonunun azalması, stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeyinin artması,
- Değişime adapte olamama riski,
- Yaratıcılığın engellemesi gibi muhtemel sonuçlar olabilir.

Sessiz kalmanın örgüt ve çalışanlara olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, sorunların hasır altı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 720). Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları ise; kişinin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte adanmışlık, aidiyet, güven, taktir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara

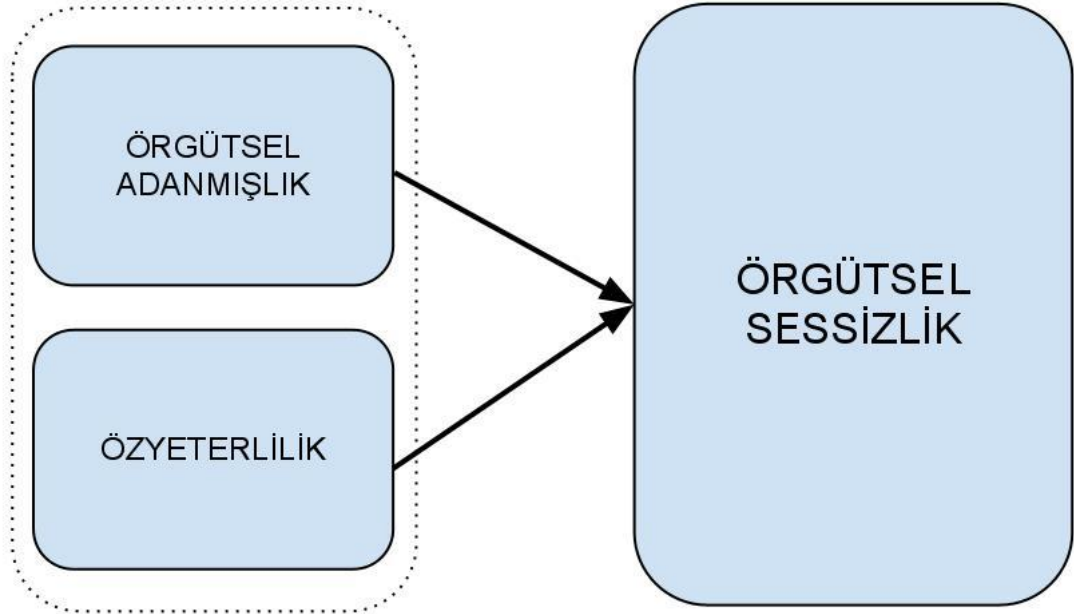
ızdırıp verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Detert ve Edmondson 2005: 5; Milliken ve Morrison 2003: 22; Akt: Çakıcı, 2008: 119).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE ÖZ YETERLİLİKLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2009).



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; 2011-2012 eğitim öğretim yılında Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren üniversitelerde görevli araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Söz konusu evrenini temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Salant ve Dillman, 1994: 55).}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 278$ olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 300 araştırma görevlisine uygulanmış ve 291 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, $\pm$ % 5 örneklem hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma görevlilerine uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde demografik sorular (Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Meslekte Çalışma Yılı), ikinci bölümünde öz-yeterlilik ölçeği, üçüncü bölümünde adanmışlık ölçeği, dördüncü bölümünde örgütsel sessizlik ölçeği bulunmaktadır. Ölçekler “1-Hiç Katılmıyorum“, “2-Katılmıyorum“, “3-Kararsızım“, “4-Katılıyorum“, “5-Tamamen Katılıyorum” olmak üzere 5 seçenekli likert seçeneklerden oluşmaktadır. Ölçekler ile ilgili sırasıyla güvenirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır.

4.3.1. Genel Öz-yeterlilik Ölçeği Güvenirlik Ve Geçerliliği

Öz yeterlilik algılamalarını ölçmek için Sherer tarafından geliştirilen (1982) 12 maddelik “Genel Öz Yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ)” kullanılmıştır (Sherer ve

diğerleri, 1982: 663-671). Ölçekte bulunan 1, 2, 3, 9, 10, 11, 12 nolu maddeler ters puanlanmaktadır. Genel öz-yeterlilik ölçeğindeki 12 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,812$ olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,802 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %61,75 olan 3 faktör oluşmuştur.

Tablo 4.1. Genel Öz-yeterlilik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Gayret	Başarısızlık, beni sadece daha azimli bir şekilde denemeye yöneltir.	0,816	23,592	0,787
	Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarıya kadar denemeye devam ederim.	0,791		
	Bir şey yapmaya karar verdiğimde, doğrudan o iş üzerinde çalışmaya başlarım.	0,690		
	Hoşlanmadığım bir şeyi yapmak durumunda kaldığımda, bitirene kadar o işte ısrarcı olurum.	0,682		
	Planı yaptığımda, o planı hayata geçirebileceğimden eminimdir.	0,678		
Özgüven	Beklenmeyen sorunlar oluştuğunda, onları çok iyi halledemem.	0,770	20,393	0,778
	Kendim için önemli hedefler belirlediğimde, bu hedeflere nadiren ulaşırım.	0,761		
	Hayatımda karşılaştığım çoğu problemi halletme konusunda kendimi kabiliyetli görmüyorum.	0,736		
	Bir şeyler yapma kabiliyetim konusunda kendimi güvensiz hissederim.	0,717		
Girişkenlik	Eğer bir şey çok karmaşık görünürse denemeye bile yeltenmem.	0,831	17,763	0,789
	Çok zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.	0,813		
	Yeni bir şey öğrenmeye çalışırken, eğer başlangıçta başarılı olamazsam hemen vazgeçerim.	0,731		
Toplam Varyans%61,75				

Faktör analizi sonucunda “Gayret” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,787$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %23,6 varyans oranı elde edilmiştir. “Özgüven” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,778$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %20,4 varyans oranı elde edilmiştir. “Girişkenlik” faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,789$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %17,8 varyans oranı elde edilmiştir.

4.3.2. Adanmışlık Ölçeği Faktör Yapısı

Araştırmada kullanılan adanmışlık ölçeği *Rich, Lepine ve Crawford* (Rich ve Crawford, 2010: 617- 635) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi Baş (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçek 18 maddeden oluşmaktadır. Araştırma görevlilerinin üniversite misyonunu, vizyonunu, stratejisi ve değerlerini ne ölçüde benimsedikleri ve üniversite için ne kadar enerji ve çaba harcamaya hazır olduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Adanmışlık ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,951$ olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda 2 nolu maddenin faktör yükü 0,5'in altında kaldığı için çıkartılmıştır. Tekrar edilen faktör analizi ile birlikte Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,893 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %71,84 olan 3 faktör oluşmuştur. Oluşan faktör yapısı, faktör yükleri, varyans açıklama oranları ve faktörlere ait güvenilirlik katsayıları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 4.2. Adanmışlık Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Bilişsel Adanmışlık	İşyerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm.	0,824	26,851	0,905
	İşyerinde sadece işime konsantre olurum.	0,791		
	İşyerinde, yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım.	0,785		
	İşyerinde zihinsel olarak işime odaklanırım.	0,776		
	İşyerinde dikkatimin çoğunu işime ayırıırım.	0,711		
	İşyerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.	0,560		
Duygusal Adanmışlık	İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim.	0,837	24,818	0,918
	İşimle gurur duyuyorum.	0,816		
	İşim beni heyecanlandırır.	0,785		
	İşime çok fazla ilgi gösterir, merak duyarım.	0,649		
	İşime tutkuyla bağlıyım.	0,646		
	İş yaparken kendimi enerji dolu hissederim.	0,587		
Fiziksel Adanmışlık	İşimde başarılı olabilmek için elimden geleni yaparım.	0,796	20,173	0,860
	Enerjimin çoğunu iş yerinde harcarım.	0,745		
	İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim.	0,711		
	Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım.	0,607		
	İşimle yoğun bir şekilde meşgul olurum.	0,581		
Toplam Varyans %71,84				

Faktör analizi sonucunda “*Bilişsel Adanmışlık*” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,905$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %26,9 varyans oranı elde edilmiştir. “*Duygusal Adanmışlık*” faktörünü oluşturan 6

maddenin güvenirliliği $\alpha=0,918$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %24,8 varyans oranı elde edilmiştir. “*Fiziksel Adanmışlık*” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenirliliği $\alpha=0,860$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %20,2 varyans oranı elde edilmiştir.

4.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yapısı

Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği Dyne, Ang ve Botero (2003: 1366) tarafından geliştirilmiştir. Kullanılan ölçeğin çevirisi ile ilgili Karacaoğlu ve Cingöz’ün 2009 yılında yaptıkları araştırma ve Taşkiran’ın (2010) doktora tezinden faydalanılmıştır. Ölçekte toplam 15 ifade bulunmaktadır. Araştırma görevlilerinin ne tür sessizlik davranışlarında bulundukları ile ilgili bilgiler alınmaya çalışılmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeğindeki 15 maddenin genel güvenirliliği $\alpha=0,846$ olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,821 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %69,08 olan 3 faktör oluşmuştur. Oluşan faktör yapısı, faktör yükleri, varyans açıklama oranları ve faktörlere ait güvenirlilik katsayıları Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Korunma	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	0,858	23,908	0,886
	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	0,841		
	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	0,807		
	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	0,770		
	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	0,683		
Koruma	Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	0,857	23,139	0,883
	Bu işletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	0,854		
	Bu işletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	0,841		
	Bu işletmeye yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	0,801		
	Bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	0,764		
Kabullenme	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	0,825	22,037	0,872
	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	0,821		
	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	0,807		
	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	0,790		
	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceğı konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	0,542		
Toplam Varyans %69,08				

Faktör analizi sonucunda “Korunma” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,886$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %23,9 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. “Koruma” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,883$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %23,1 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. “Kabullenme” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,872$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %22,0 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Genel olarak hipotez, karşılaşılan özel duruma ilişkin bir önermedir. İstatistiksel hipotez, bir araştırmada ilgilenilen bir ya da daha fazla parametrenin değeri hakkında ileri sürülen ve doğruluğu, geçerliliği bu parametre hakkında bilgi üreten istatistiklerden ve bu istatistiklerin örnekleme dağılımıyla ilgili bilgilerden yararlanarak araştırılabilen önermelerdir. Yorumsal istatistikte geleneksel karar alma işlemi olarak hipotez testi, örneklem bilgilerinden yararlanarak bu örneklemin çekildiği ana kütlede bir ya da daha fazla parametresi hakkında yorum yapma konularını içerir. Burada, örneklem gözlem değerleri kullanılarak hesaplanan istatistiğin değeriyle, bu istatistiğin bilgi ürettiği parametrenin önceden belirlenmiş, bilinen değeri arasındaki farklılıkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenir. Farklılık varsa, bu farklılıkların öneminin, sıfır hipotezini reddetmek için yeterli olup olmadığına karar verilir. Eğer söz konusu farklılık anlamlı bir farklılıkta sıfır hipotezi reddedilir, tersi durumda kabul edilir.

Hipotez, ortaya çıkmış ve çıkacak belirli davranışlar, olgular ve olaylar hakkında varsayım olarak yapılan açıklamalardır. Hipotez araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür ilişkilerin olduğuna dair beklentileri ifade eder (Altunışık ve diğerleri, 2002: 18). Sunulan bilgilerin sınanması hipotez testleri ile yapılmaktadır. Sıfır (H_0) hipotezine karşı mutlaka bir alternatif hipotez (H_1 ,) oluşturulmalı ve hipotez testi sürecinin başında oluşturulması gerekmektedir. Hipotez kurulduktan sonra söz konusu hipotezi test etmeye olanak verecek uygun bir test tekniğinin seçilmesi gerekir (Altunışık ve diğerleri, 2002: 150).

Araştırma ilgili olarak kurulan hipotezler aşağıdadır.

Hipotezler

Hipotez 1: Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi vardır.

Hipotez 2: Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlıklarının örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi vardır.

4.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Pack age for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak Non-Parametrik testlerden Kruskal Wallis H-Testi ve Mann Whitney U testleri ve korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p<0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

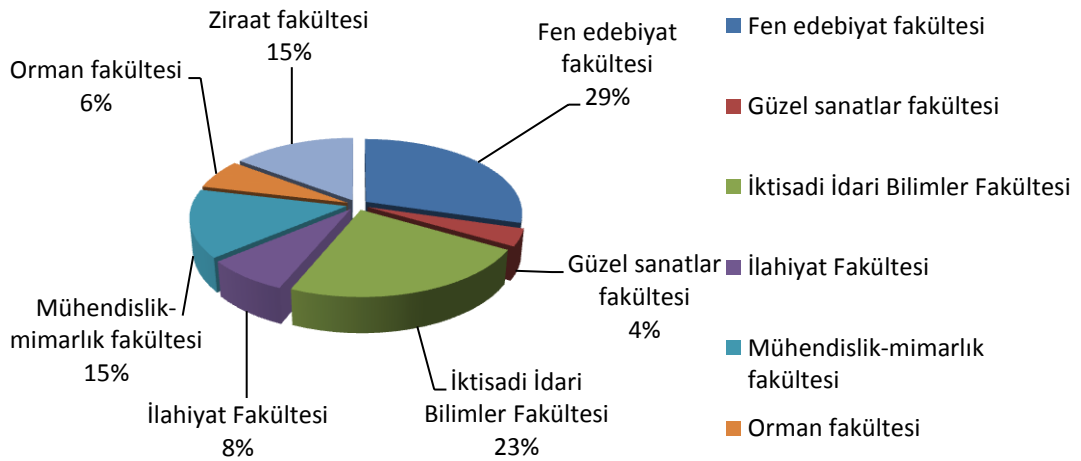
4.6. Araştırmanın Bulguları

4.6.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.4. Örneklem Grubunun Görev Yaptığı Fakültelere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Fen edebiyat fakültesi	86	29,6
Güzel sanatlar fakültesi	11	3,8
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	67	23,0
İlahiyat Fakültesi	22	7,6
Mühendislik-mimarlık fakültesi	43	14,8
Orman fakültesi	19	6,5
Ziraat fakültesi	43	14,8
Toplam	291	100,0

Örneklem grubunun görev yaptığı fakültelere göre dağılımı Tablo 4.4'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin 86'sı (% 29,6) Fen edebiyat fakültesi, 11'i (% 3,8) Güzel sanatlar fakültesi, 67'si (% 23,0) İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 22'si (% 7,6) İlahiyat Fakültesi, 43'ü (% 14,8) Mühendislik-mimarlık fakültesi, 19'u (% 6,5) Orman fakültesi, 43'ü (% 14,8) Ziraat fakültesinde görev yapmaktadır.

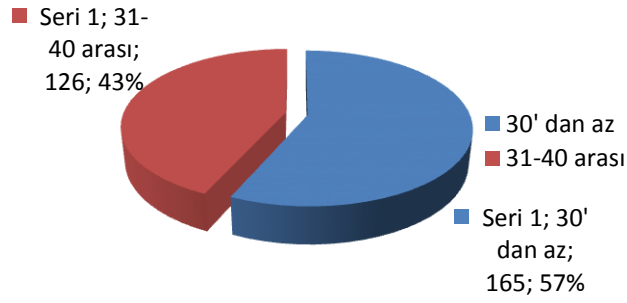


Şekil 4.2. Örneklem Grubunun Görev Yaptığı Fakültelere Göre Dağılımı

Tablo 4.5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

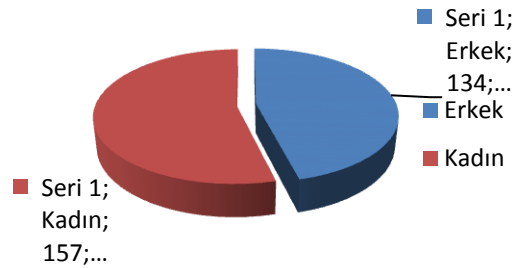
	Frekans	Yüzde (%)
30' dan az	165	56,7
31-40 arası	126	43,3
Toplam	291	100,0

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 4.5’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin 165’i (% 56,7) 30’dan az, 126’sı (% 43,3) 31-40 arası yaş aralığındadır.

**Şekil 4.3. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı****Tablo 4.6. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	134	46,0
Kadın	157	54,0
Toplam	291	100,0

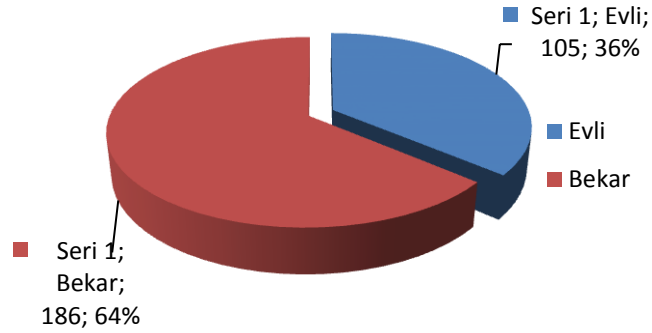
Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.6'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin 134'ü (% 46,0) erkek, 157'si (% 54,0) kadındır.

**Şekil 4.4. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Tablo 4.7. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

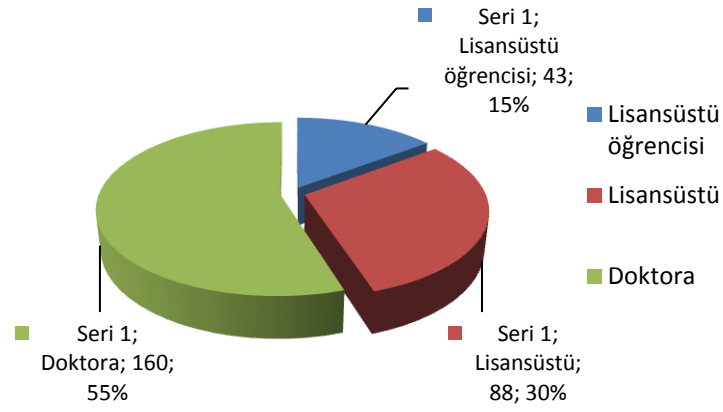
	Frekans	Yüzde (%)
Evli	105	36,1
Bekar	186	63,9
Toplam	291	100,0

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 4.7'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin 105'i (% 36,1) evli, 186'sı (% 63,9) bekarıdır.

**Şekil 4.5. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı****Tablo 4.8. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Lisansüstü öğrencisi	43	14,8
Lisansüstü	88	30,2
Doktora	160	55,0
Toplam	291	100,0

Örneklem grubunun eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 4.8'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin 43'ünün (% 14,8) lisansüstü öğrencisi, 88'inin (% 30,2) lisansüstü mezunu, 160'ının (% 55,0) doktora mezunu olduğu görülmektedir.

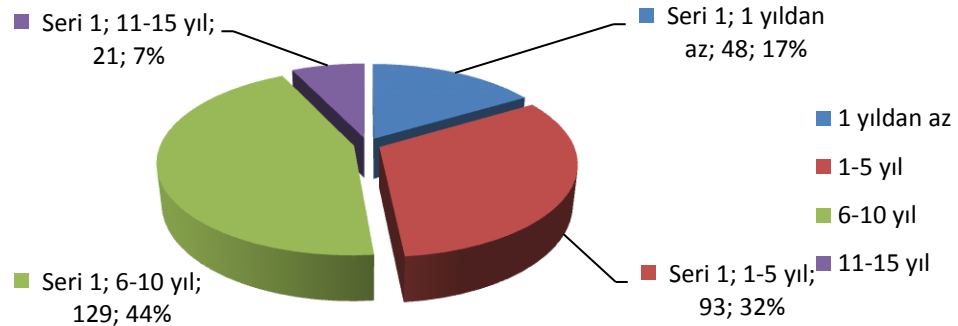


Şekil 4.6. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 4.9. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	48	16,5
1-5 yıl	93	32,0
6-10 yıl	129	44,3
11-15 yıl	21	7,2
Toplam	291	100,0

Örneklem grubunun mesleki kıdemlerine göre dağılımı Tablo 4.9'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin 48'inin (% 16,5) 1 yıldan az, 93'ünün (% 32,0) 1-5 yıl, 129'unun (% 44,3) 6-10 yıl, 21'inin (% 7,2) 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.



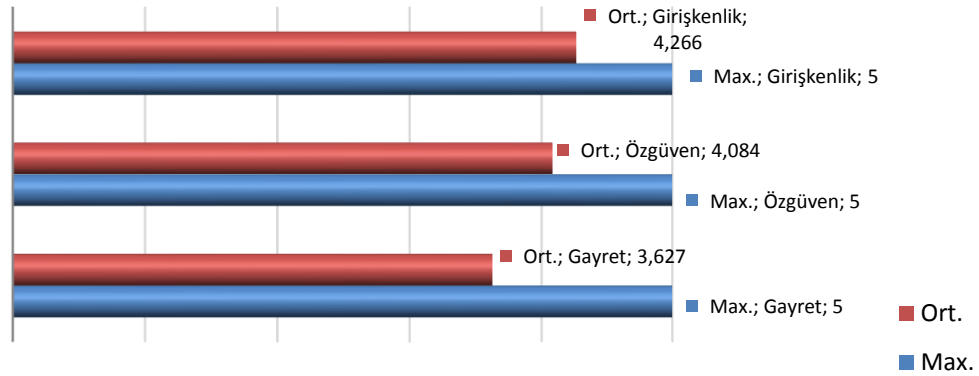
Şekil 4.7. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

4.6.2. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik, Adanmışlık ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Min.	Max.	Ort.	S.s
Gayret	291	1,000	5,000	3,627	0,724
Özgüven	291	1,500	5,000	4,084	0,700
Girişkenlik	291	2,667	5,000	4,266	0,651

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin öz yeterlilik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, girişkenlik puanlarının ortalamasının en yüksek, gayret puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

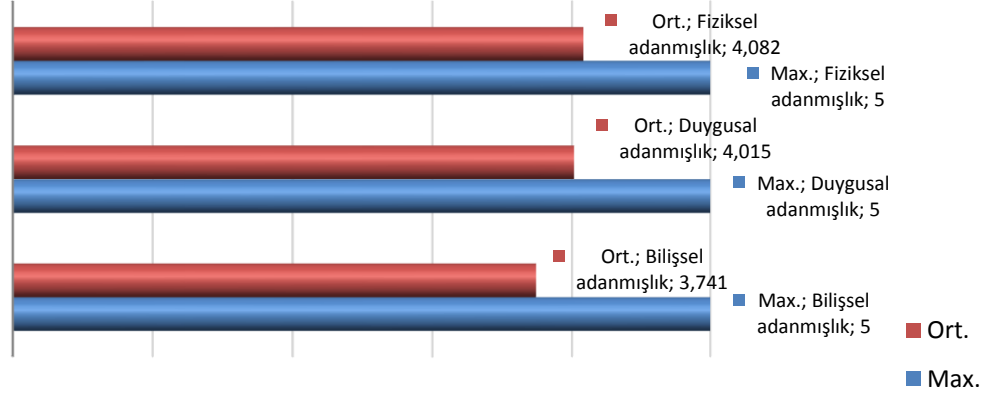


Şekil 4.8. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Min.	Max.	Ort.	S.s
Bilişsel adanmışlık	291	2,000	5,000	3,741	0,758
Duygusal adanmışlık	291	1,500	5,000	4,015	0,710
Fiziksel adanmışlık	291	2,400	5,000	4,082	0,616

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin adanmışlık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, fiziksel adanmışlık puanlarının ortalamasının en yüksek, bilişsel adanmışlık puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

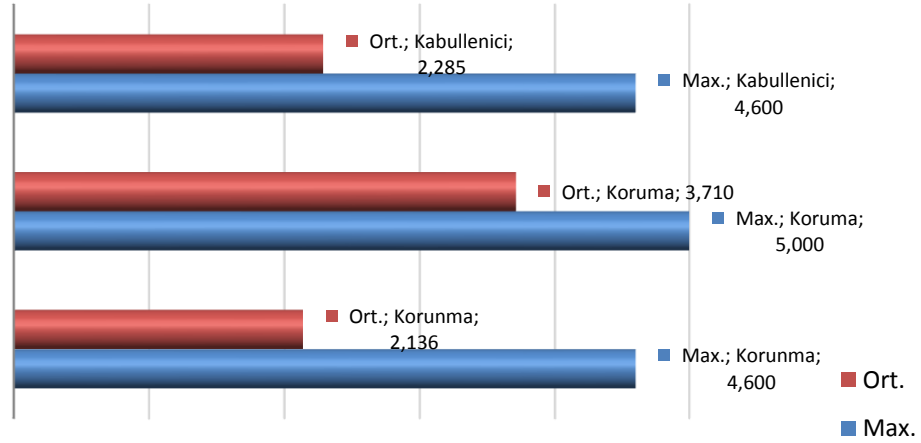


Şekil 4.9. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Min.	Max.	Ort.	S.s
Korunma	291	1,000	4,600	2,136	0,739
Koruma	291	1,000	5,000	3,710	0,855
Kabullenme	291	1,000	4,600	2,285	0,762

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, koruma puanlarının ortalamasının en yüksek, korunma puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.



Şekil 4.10. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalamaları

4.6.3. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik, Adanmışlık ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.13. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik, Adanmışlık Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Bilişsel adanmışlık	Gayret	291	0,481	0,000
Duygusal adanmışlık	Gayret	291	0,359	0,000
Fiziksel adanmışlık	Gayret	291	0,323	0,000
Bilişsel adanmışlık	Özgüven	291	0,240	0,000
Duygusal adanmışlık	Özgüven	291	0,246	0,000
Fiziksel adanmışlık	Özgüven	291	0,221	0,000
Bilişsel adanmışlık	Girişkenlik	291	0,198	0,001
Duygusal adanmışlık	Girişkenlik	291	0,291	0,000
Fiziksel adanmışlık	Girişkenlik	291	0,219	0,000

Tablo 4.13'den anlaşılabacağı üzere, bilişsel adanmışlık ile gayret arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %48,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,481$; $p=0,000<0,05$). Buna göre bilişsel adanmışlık puanı arttıkça gayret puanı da artmaktadır.

Duygusal adanmışlık ile gayret arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %35,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,359$; $p=0,000<0,05$). Buna göre duygusal adanmışlık puanı arttıkça gayret puanı da artmaktadır.

Fiziksel adanmışlık ile gayret arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %32,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,323$; $p=0,000<0,05$). Buna göre fiziksel adanmışlık puanı arttıkça gayret puanı da artmaktadır.

Bilişsel adanmışlık ile özgüven arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %24,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,240$; $p=0,000<0,05$). Buna göre bilişsel adanmışlık puanı arttıkça özgüven puanı da artmaktadır.

Duygusal adanmışlık ile özgüven arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %24,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,246$; $p=0,000<0,05$). Buna göre duygusal adanmışlık puanı arttıkça özgüven puanı da artmaktadır.

Fiziksel adanmışlık ile özgüven arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %22,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,221$; $p=0,000<0,05$). Buna göre fiziksel adanmışlık puanı arttıkça özgüven puanı da artmaktadır.

Bilişsel adanmışlık ile girişkenlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %19,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,198$; $p=0,001<0,05$). Buna göre bilişsel adanmışlık puanı arttıkça girişkenlik puanı da artmaktadır.

Duygusal adanmışlık ile girişkenlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %29,1 düzeyinde pozitif

yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,291$; $p=0,000<0,05$). Buna göre duygusal adanmışlık puanı arttıkça girişkenlik puanı da artmaktadır.

Fiziksel adanmışlık ile girişkenlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %21,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,219$; $p=0,000<0,05$). Buna göre fiziksel adanmışlık puanı arttıkça girişkenlik puanı da artmaktadır.

Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik, Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Korunma	Gayret	291	-0,107	0,069
Koruma	Gayret	291	0,057	0,331
Kabullenme	Gayret	291	-0,102	0,083
Korunma	Özgüven	291	-0,407	0,000
Koruma	Özgüven	291	0,018	0,754
Kabullenme	Özgüven	291	-0,329	0,000
Korunma	Girişkenlik	291	-0,238	0,000
Koruma	Girişkenlik	291	-0,153	0,009
Kabullenme	Girişkenlik	291	-0,195	0,001

Tablo 4.14'den anlaşılabacağı üzere, korunma ile gayret arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,107$; $p=0,069>0,05$).

Koruma ile gayret arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=0,057$; $p=0,331>0,05$).

Kabullenme ile gayret arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,102$; $p=0,083>0,05$).

Korunma ile özgüven arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %40,7 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0,407$; $p=0,000<0,05$). Buna göre korunma puanı arttıkça özgüven puanı azalmaktadır.

Koruma ile özgüven arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=0,018$; $p=0,754>0,05$).

Kabullenme ile özgüven arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %32,9 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0,329$; $p=0,000<0,05$). Buna göre kabullenme puanı arttıkça özgüven puanı azalmaktadır.

Korunma ile girişkenlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %23,8 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0,238$; $p=0,000<0,05$). Buna göre korunma puanı arttıkça girişkenlik puanı azalmaktadır.

Koruma ile girişkenlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %15,3 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0,153$; $p=0,009<0,05$). Buna göre koruma puanı arttıkça girişkenlik puanı azalmaktadır.

Kabullenme ile girişkenlik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %19,5 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0,195$; $p=0,001<0,05$). Buna göre kabullenme puanı arttıkça girişkenlik puanı azalmaktadır.

Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık, Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Korunma	Bilişsel adanmışlık	291	-0,213	0,000
Koruma	Bilişsel adanmışlık	291	0,190	0,001
Kabullenme	Bilişsel adanmışlık	291	-0,072	0,222
Korunma	Duygusal adanmışlık	291	-0,268	0,000
Koruma	Duygusal adanmışlık	291	0,116	0,049
Kabullenme	Duygusal adanmışlık	291	-0,112	0,055
Korunma	Fiziksel adanmışlık	291	-0,161	0,006
Koruma	Fiziksel adanmışlık	291	0,156	0,008
Kabullenme	Fiziksel adanmışlık	291	-0,059	0,315

Tablo 4.15’den anlaşılabacağı üzere, korunma ile bilişsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %21,3 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0,213$; $p=0,000<0,05$). Buna göre korunma puanı arttıkça bilişsel adanmışlık puanı azalmaktadır.

Koruma ile bilişsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %19,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,190$; $p=0,001<0,05$). Buna göre koruma puanı arttıkça bilişsel adanmışlık puanı da artmaktadır.

Kabullenme ile bilişsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,072$; $p=0,222>0,05$).

Korunma ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %26,8 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0,268$; $p=0,000<0,05$). Buna göre korunma puanı arttıkça duygusal adanmışlık puanı azalmaktadır.

Koruma ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %11,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,116$; $p=0,049<0,05$). Buna göre koruma puanı arttıkça duygusal adanmışlık puanı da artmaktadır.

Kabullenme ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,112$; $p=0,055>0,05$).

Korunma ile fiziksel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %16,1 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0,161$; $p=0,006<0,05$). Buna göre korunma puanı arttıkça fiziksel adanmışlık puanı azalmaktadır.

Koruma ile fiziksel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %15,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,156$; $p=0,008<0,05$). Buna göre koruma puanı arttıkça fiziksel adanmışlık puanı da artmaktadır.

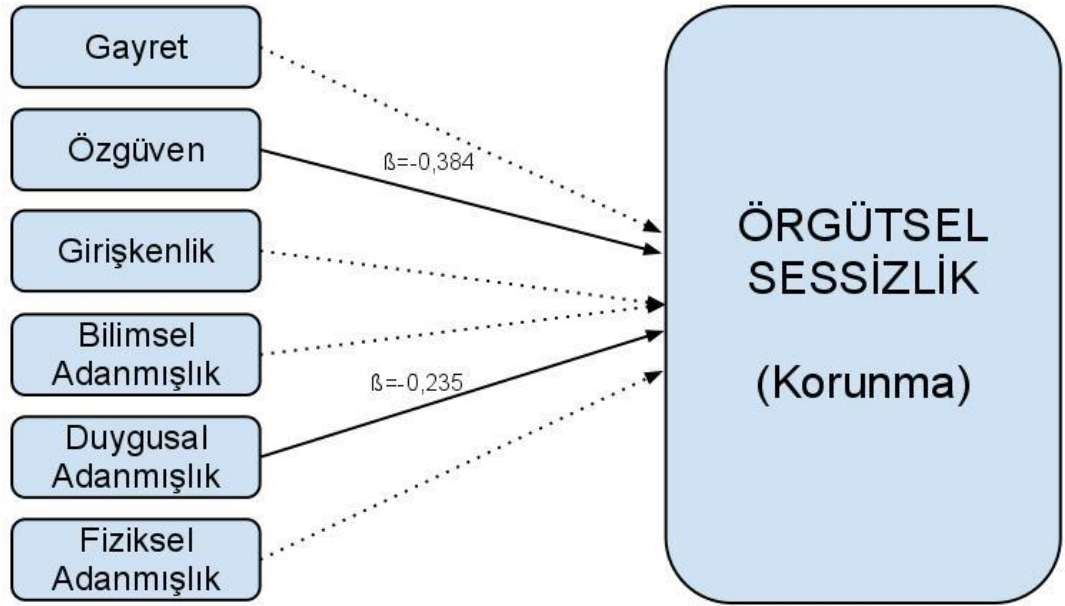
Kabullenme ile fiziksel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,059$; $p=0,315>0,05$).

4.6.4. Örgütsel Kabullenme Düzeylerinin Adanmışlık ve Genel Öz Yeterlilik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli Sonuçları

Tablo 4.16. Örgütsel Sessizlik Düzeylerinden Korunma Düzeyinin Adanmışlık ve Genel Öz Yeterlilik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Korunma	Sabit	4,207	11,936	0,000	12,185	0,000	0,188
	Gayret	0,077	1,208	0,228			
	Özgüven	-0,384	-5,909	0,000			
	Girişkenlik	-0,031	-0,439	0,661			
	Bilişsel adanmışlık	-0,079	-0,904	0,367			
	Duygusal adanmışlık	-0,235	-2,641	0,009			
	Fiziksel adanmışlık	0,145	1,443	0,150			

Örgütsel sessizlik düzeylerinden korunma düzeyinin adanmışlık ve genel öz yeterlilik düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=12,185$; $p=0,000<0,05$).Özgüven düzeyi 1 birim arttığında korunma düzeyi $-0,384$ birim azalmaktadır. ($\beta=-0,384$; $t=-5,909$; $p=0,000<0,05$). Duygusal adanmışlık düzeyi 1 birim arttığında korunma düzeyi $-0,235$ birim azalmaktadır. ($\beta=-0,235$; $t=-2,641$; $p=0,009<0,05$). Gayret düzeyi korunma düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=1,208$; $p=0,228>0,05$). Girişkenlik düzeyi korunma düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,439$; $p=0,661>0,05$). Bilişsel adanmışlık düzeyi korunma düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,904$; $p=0,367>0,05$). Fiziksel adanmışlık düzeyi korunma düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=1,443$; $p=0,150>0,05$). Korunma düzeyini etkileyen faktörler içerisinde özgüven, duygusal adanmışlık düzeyleri korunma düzeyini $0,188$ oranında açıklamaktadır ($R^2=0,188$). Regresyon analizi sonrası örgütsel sessizlik boyutlarından korunma düzeyini etkileyen değişkenleri gösteren araştırma modeli Şekil 5.11’de görülmektedir.

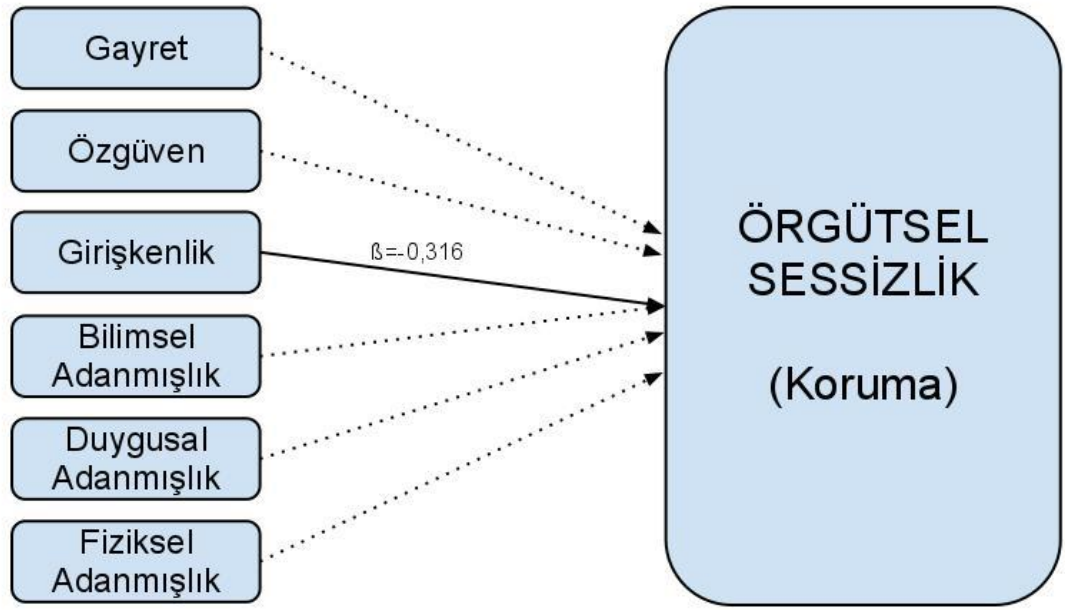


Şekil 4.11. Korunma Düzeyini Etkileyen Değişkenlere Ait Araştırma Modeli

Tablo 4.17. Örgütsel Sessizlik Düzeylerinden Koruma Düzeyinin Adanmışlık ve Genel Öz Yeterlilik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Koruma	Sabit	3,549	8,092	0,000	4,177	0,000	0,062
	Gayret	0,009	0,109	0,914			
	Özgüven	0,097	1,201	0,231			
	Girişkenlik	-0,316	-3,542	0,000			
	Bilişsel adanmışlık	0,192	1,757	0,080			
	Duygusal adanmışlık	-0,016	-0,146	0,884			
	Fiziksel adanmışlık	0,105	0,840	0,402			

Örgütsel sessizlik düzeylerinden koruma düzeyinin adanmışlık ve genel öz yeterlilik düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=4,177$; $p=0,000<0,05$). Girişkenlik düzeyi 1 birim arttığında koruma düzeyi -0,316 birim azalmaktadır. ($\beta=-0,316$; $t=-3,542$; $p=0,000<0,05$). Gayret düzeyi koruma düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,109$; $p=0,914>0,05$). Özgüven düzeyi koruma düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=1,201$; $p=0,231>0,05$). Bilişsel adanmışlık düzeyi koruma düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=1,757$; $p=0,080>0,05$). Duygusal adanmışlık düzeyi koruma düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,146$; $p=0,884>0,05$). Fiziksel adanmışlık düzeyi koruma düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,840$; $p=0,402>0,05$). Koruma düzeyini etkileyen faktörler içerisinde girişkenlik düzeyi koruma düzeyini 0,062 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,062$). Regresyon analizi sonrası örgütsel sessizlik boyutlarından koruma düzeyini etkileyen değişkenleri gösteren araştırma modeli Şekil 5.12’de görülmektedir.



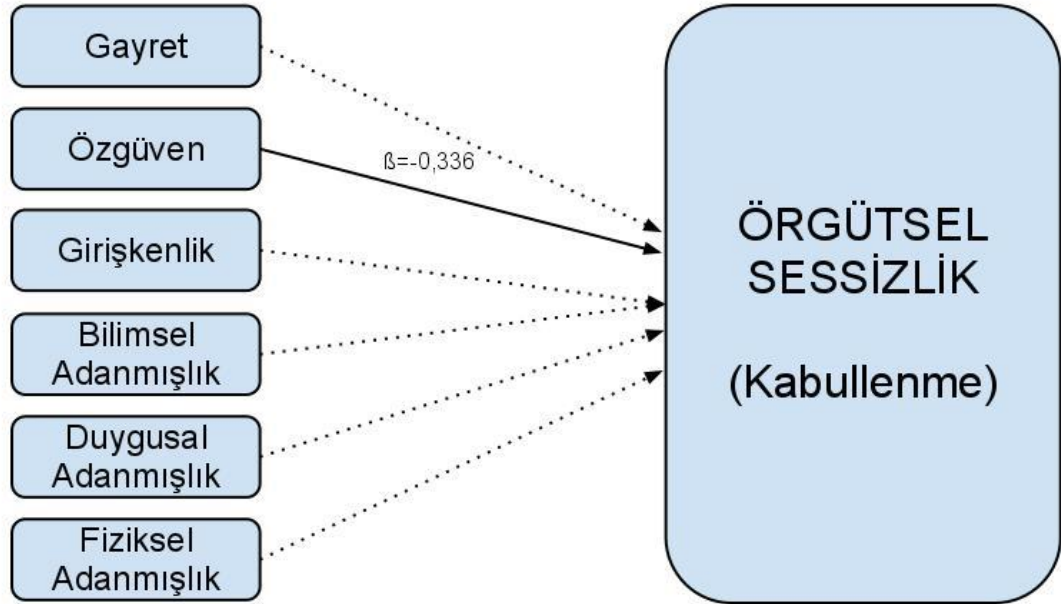
Şekil 4.12. Koruma Düzeyini Etkileyen Değişkenlere Ait Araştırma Modeli

Tablo 4.18. Örgütsel Sessizlik Düzeylerinden Kabullenme Düzeyinin Adanmışlık ve Genel Öz Yeterlilik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kabullenme	Sabit	3,840	10,006	0,000	6,082	0,000	0,095
	Gayret	-0,021	-0,301	0,764			
	Özgüven	-0,336	-4,745	0,000			
	Girişkenlik	-0,038	-0,492	0,623			
	Bilişsel adanmışlık	0,044	0,458	0,647			
	Duygusal adanmışlık	-0,099	-1,026	0,306			
	Fiziksel adanmışlık	0,071	0,651	0,516			

Örgütsel sessizlik düzeylerinden kabullenme düzeyinin adanmışlık ve genel öz yeterlilik düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=6,082$; $p=0,000<0,05$).Özgüven düzeyi 1 birim arttığında kabullenme düzeyini -0,336 birim azalmaktadır. ($\beta=-0,336$; $t=-4,745$; $p=0,000<0,05$).Gayret düzeyi kabullenme düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir($t=-0,301$; $p=0,764>0,05$).Girişkenlik düzeyi kabullenme düzeyini

istatistiksel olarak etkilememektedir($t=-0,492$; $p=0,623>0,05$). Bilişsel adanmışlık düzeyi kabullenme düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir($t=0,458$; $p=0,647>0,05$). Duygusal adanmışlık düzeyi kabullenme düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir($t=-1,026$; $p=0,306>0,05$). Fiziksel adanmışlık düzeyi kabullenme düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir($t=0,651$; $p=0,516>0,05$). Kabullenme düzeyini etkileyen faktörler içerisinde özgüven düzeyi kabullenme düzeyini 0,095 oranında açıklamaktadır($R^2=0,095$). Regresyon analizi sonrası örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenme düzeyini etkileyen değişkenleri gösteren araştırma modeli Şekil 4.13’de görülmektedir.



Şekil 4.13. Kabullenme Düzeyini Etkileyen Değişkenlere Ait Araştırma Modeli

4.6.5. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 4.19. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Görev Yaptığı Okul Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Gayret	Fen edebiyat fakültesi	86	3,798	0,643	6,472	0,091
	Güzel sanatlar fakültesi	11	3,891	0,997		
	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	67	3,567	0,611		
	İlahiyat Fakültesi	22	3,732	0,443		
	Mühendislik-mimarlık fakültesi	43	3,772	0,684		
	Orman fakültesi	19	3,211	0,645		
	Ziraat fakültesi	43	3,299	0,957		
Özgüven	Fen edebiyat fakültesi	86	4,067	0,677	3,407	0,333
	Güzel sanatlar fakültesi	11	4,386	0,710		
	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	67	3,978	0,671		
	İlahiyat Fakültesi	22	4,068	0,849		
	Mühendislik-mimarlık fakültesi	43	4,320	0,581		
	Orman fakültesi	19	3,882	0,679		
	Ziraat fakültesi	43	4,070	0,785		
Girişkenlik	Fen edebiyat fakültesi	86	4,221	0,672	3,899	0,273
	Güzel sanatlar fakültesi	11	4,576	0,579		
	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	67	4,159	0,695		
	İlahiyat Fakültesi	22	4,189	0,665		
	Mühendislik-mimarlık fakültesi	43	4,295	0,596		
	Orman fakültesi	19	4,439	0,459		
	Ziraat fakültesi	43	4,380	0,653		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin gayret puanı ortalamalarının görev yaptığı fakülte değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=6,472; $p=0,091>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin özgüven puanı ortalamalarının görev yaptığı fakülte değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,407; $p=0,333>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanı ortalamalarının görev yaptığı fakülte değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,899; $p=0,273>0,05$).

Tablo 4.20. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Gayret	30' dan az	165	3,574	0,633	9774,000	0,380
	31-40 arası	126	3,698	0,825		
Özgüven	30' dan az	165	4,098	0,581	9819,000	0,413
	31-40 arası	126	4,065	0,833		
Girişkenlik	30' dan az	165	4,297	0,551	10354,500	0,954
	31-40 arası	126	4,226	0,762		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin gayret puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=9774,000; $p=0,380>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin özgüven puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=9819,000; $p=0,413>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=10354,500$; $p=0,954>0,05$).

Tablo 4.21. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Gayret	Erkek	134	3,586	0,735	10378,000	0,843
	Kadın	157	3,663	0,715		
Özgüven	Erkek	134	3,993	0,790	9256,000	0,074
	Kadın	157	4,162	0,604		
Girişkenlik	Erkek	134	4,175	0,704	9172,000	0,054
	Kadın	157	4,344	0,592		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin gayret puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=10378,000$; $p=0,843>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin özgüven puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=9256,000$; $p=0,074>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=9172,000$; $p=0,054>0,05$).

Tablo 4.22. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Gayret	Evli	105	3,761	0,520	8644,500	0,102
	Bekar	186	3,552	0,808		
Özgüven	Evli	105	4,157	0,718	8424,000	0,049
	Bekar	186	4,043	0,688		
Girişkenlik	Evli	105	4,271	0,620	9688,500	0,910
	Bekar	186	4,263	0,669		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin gayret puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=8644,500$; $p=0,102>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin özgüven puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney $U=8424,00$; $p=0,049<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, evli araştırma görevlilerinin özgüven puanları, bekar araştırma görevlilerinin özgüven puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=9688,500$; $p=0,910>0,05$).

Tablo 4.23. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Gayret	Lisansüstü öğrencisi	43	3,463	0,613	3,468	0,177
	Lisansüstü	88	3,570	0,715		
	Doktora	160	3,703	0,750		
Özgüven	Lisansüstü öğrencisi	43	3,773	0,472	28,113	0,000
	Lisansüstü	88	3,881	0,777		
	Doktora	160	4,280	0,646		
Girişkenlik	Lisansüstü öğrencisi	43	4,050	0,465	14,211	0,001
	Lisansüstü	88	4,212	0,636		
	Doktora	160	4,354	0,687		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin gayret puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,468; $p=0,177>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin özgüven puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=28,113; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu Lisansüstü olan araştırma görevlilerinin özgüven puanı, eğitim durumu Lisansüstü öğrencisi olan araştırma görevlilerinin özgüven puanından yüksektir (Mann Whitney U=1437,500; $p=0,023<0,05$). Eğitim durumu Doktora olan araştırma görevlilerinin özgüven puanı, eğitim durumu Lisansüstü öğrencisi olan araştırma görevlilerinin özgüven puanından yüksektir (Mann Whitney U=1874,000; $p=0,000<0,05$). Eğitim durumu Doktora olan araştırma görevlilerinin özgüven puanı, eğitim durumu Lisansüstü olan araştırma görevlilerinin özgüven puanından yüksektir (Mann Whitney U=5127,500; $p=0,000<0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=14,211; $p=0,001<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu Doktora olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanı, eğitim durumu Lisansüstü öğrencisi olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanından yüksektir (Mann Whitney U=2276,000; $p=0,000<0,05$). Eğitim durumu Doktora olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanı, eğitim durumu Lisansüstü olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanından yüksektir (Mann Whitney U=5889,500; $p=0,029<0,05$).

Tablo 4.24. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Gayret	1 yıldan az	48	3,460	0,637	7,014	0,071
	1-5 yıl	93	3,591	0,825		
	6-10 yıl	129	3,669	0,681		
	11-15 yıl	21	3,914	0,612		
Özgüven	1 yıldan az	48	3,807	0,615	18,765	0,000
	1-5 yıl	93	4,237	0,533		
	6-10 yıl	129	4,091	0,776		
	11-15 yıl	21	4,000	0,870		
Girişkenlik	1 yıldan az	48	4,101	0,542	24,347	0,000
	1-5 yıl	93	4,398	0,574		
	6-10 yıl	129	4,160	0,717		
	11-15 yıl	21	4,714	0,463		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin gayret puanı ortalamalarının mesleki kıdemi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=7,014; $p=0,071>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin özgüven puanı ortalamalarının mesleki kıdemi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=18,765$; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki kıdemi 1-5 yıl olan araştırma görevlilerinin özgüven puanı, mesleki kıdemi 1 yıldan az olan araştırma görevlilerinin özgüven puanından yüksektir (Mann Whitney $U=1252,000$; $p=0,000<0,05$). Mesleki kıdemi 6-10 yıl olan araştırma görevlilerinin özgüven puanı, mesleki kıdemi 1 yıldan az olan araştırma görevlilerinin özgüven puanından yüksektir (Mann Whitney $U=1971,500$; $p=0,000<0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanı ortalamalarının mesleki kıdemi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=24,347$; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki kıdemi 1-5 yıl olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanı, mesleki kıdemi 1 yıldan az olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanından yüksektir (Mann Whitney $U=1534,000$; $p=0,002<0,05$). Mesleki kıdemi 11-15 yıl olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanı, mesleki kıdemi 1 yıldan az olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanından yüksektir (Mann Whitney $U=185,500$; $p=0,000<0,05$). Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanı, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanından yüksektir (Mann Whitney $U=4833,500$; $p=0,011<0,05$). Mesleki kıdemi 11-15 yıl olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanı, mesleki kıdemi 1-5 yıl olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanından yüksektir (Mann Whitney $U=640,500$; $p=0,011<0,05$). Mesleki kıdemi 11-15 yıl olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanı, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan araştırma görevlilerinin girişkenlik puanından yüksektir (Mann Whitney $U=680,000$; $p=0,000<0,05$).

4.6.6. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 4.25. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Görev Yaptığı Okul Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Bilişsel adanmışlık	Fen edebiyat fakültesi	86	3,857	0,623	7,949	0,047
	Güzel sanatlar fakültesi	11	4,061	0,870		
	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	67	3,510	0,842		
	İlahiyat Fakültesi	22	3,530	0,691		
	Mühendislik-mimarlık fakültesi	43	4,000	0,658		
	Orman fakültesi	19	3,667	0,733		
	Ziraat fakültesi	43	3,667	0,863		
Duygusal adanmışlık	Fen edebiyat fakültesi	86	4,031	0,628	3,013	0,390
	Güzel sanatlar fakültesi	11	4,318	0,685		
	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	67	3,943	0,787		
	İlahiyat Fakültesi	22	3,886	0,681		
	Mühendislik-mimarlık fakültesi	43	3,988	0,776		
	Orman fakültesi	19	4,158	0,620		
	Ziraat fakültesi	43	4,050	0,736		
Fiziksel adanmışlık	Fen edebiyat fakültesi	86	4,070	0,587	1,086	0,780
	Güzel sanatlar fakültesi	11	4,200	0,410		
	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	67	4,021	0,633		
	İlahiyat Fakültesi	22	4,045	0,482		
	Mühendislik-mimarlık fakültesi	43	4,158	0,596		
	Orman fakültesi	19	4,074	0,586		
	Ziraat fakültesi	43	4,116	0,785		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanı ortalamalarının görev yaptığı fakülte değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=7,949$; $p=0,047<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; görev yaptığı fakülte Fen edebiyat fakültesi olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanı, görev yaptığı fakülte İktisadi İdari Bilimler Fakültesi olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanından yüksektir (Mann Whitney $U=2290,500$; $p=0,029<0,05$). Görev yaptığı fakülte Güzel sanatlar fakültesi olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanı, görev yaptığı fakülte İktisadi İdari Bilimler Fakültesi olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanından yüksektir (Mann Whitney $U=231,000$; $p=0,048<0,05$). Görev yaptığı fakülte Mühendislik-mimarlık fakültesi olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanı, görev yaptığı fakülte İktisadi İdari Bilimler Fakültesi olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanından yüksektir (Mann Whitney $U=953,000$; $p=0,003<0,05$). Görev yaptığı fakülte Mühendislik-mimarlık fakültesi olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanı, görev yaptığı fakülte İlahiyat Fakültesi olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanından yüksektir (Mann Whitney $U=292,500$; $p=0,012<0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanı ortalamalarının görev yaptığı fakülte değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($KW=3,013$; $p=0,390>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin fiziksel adanmışlık puanı ortalamalarının görev yaptığı fakülte değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($KW=1,086$; $p=0,780>0,05$).

Tablo 4.26. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Bilişsel adanmışlık	30' dan az	165	3,655	0,761	9085,500	0,065
	31-40 arası	126	3,853	0,741		
Duygusal adanmışlık	30' dan az	165	4,024	0,680	10363,500	0,965
	31-40 arası	126	4,004	0,750		
Fiziksel adanmışlık	30' dan az	165	4,090	0,589	10372,500	0,975
	31-40 arası	126	4,071	0,651		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=9085,500$; $p=0,065>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=10363,500$; $p=0,965>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin fiziksel adanmışlık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=10372,500$; $p=0,975>0,05$).

Tablo 4.27. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Bilişsel adanmışlık	Erkek	134	3,679	0,738	9368,500	0,106
	Kadın	157	3,793	0,773		
Duygusal adanmışlık	Erkek	134	3,938	0,708	9160,000	0,056
	Kadın	157	4,082	0,706		
Fiziksel adanmışlık	Erkek	134	4,024	0,610	9545,500	0,170
	Kadın	157	4,131	0,619		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=9368,500; $p=0,106>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=9160,000; $p=0,056>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin fiziksel adanmışlık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=9545,500; $p=0,170>0,05$).

Tablo 4.28. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Bilişsel adanmışlık	Evli	105	3,971	0,718	6741,000	0,000
	Bekar	186	3,610	0,750		
Duygusal adanmışlık	Evli	105	4,157	0,619	8005,500	0,010
	Bekar	186	3,935	0,746		
Fiziksel adanmışlık	Evli	105	4,229	0,575	7582,500	0,001
	Bekar	186	3,999	0,624		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=6741,00; $p=0,000<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, evli araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanları, bekar araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney $U=8005,50$; $p=0,010<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, evli araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanları, bekâr araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin fiziksel adanmışlık puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney $U=7582,50$; $p=0,001<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, evli araştırma görevlilerinin fiziksel adanmışlık puanları, bekâr araştırma görevlilerinin fiziksel adanmışlık puanlarından yüksektir.

Tablo 4.29. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Bilişsel adanmışlık	Lisansüstü öğrencisi	43	3,616	0,639	3,324	0,190
	Lisansüstü	88	3,710	0,623		
	Doktora	160	3,791	0,848		
Duygusal adanmışlık	Lisansüstü öğrencisi	43	4,066	0,605	2,424	0,298
	Lisansüstü	88	3,924	0,708		
	Doktora	160	4,052	0,735		
Fiziksel adanmışlık	Lisansüstü öğrencisi	43	4,060	0,506	0,459	0,795
	Lisansüstü	88	4,118	0,585		
	Doktora	160	4,068	0,660		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına

göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,324; $p=0,190>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,424; $p=0,298>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin fiziksel adanmışlık puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=0,459; $p=0,795>0,05$).

Tablo 4.30. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Adanmışlık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Bilişsel adanmışlık	1 yıldan az	48	3,774	0,645	16,335	0,001
	1-5 yıl	93	3,572	0,787		
	6-10 yıl	129	3,756	0,755		
	11-15 yıl	21	4,317	0,605		
Duygusal adanmışlık	1 yıldan az	48	4,253	0,534	9,939	0,019
	1-5 yıl	93	3,896	0,753		
	6-10 yıl	129	3,981	0,734		
	11-15 yıl	21	4,214	0,570		
Fiziksel adanmışlık	1 yıldan az	48	4,079	0,488	5,862	0,119
	1-5 yıl	93	3,961	0,651		
	6-10 yıl	129	4,171	0,624		
	11-15 yıl	21	4,076	0,618		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanı ortalamalarının mesleki kıdemi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=16,335; $p=0,001<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki kıdemi 11-15 yıl olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanı, mesleki kıdemi 1 yıldan az olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanından yüksektir (Mann Whitney U=269,000; $p=0,002<0,05$). Mesleki kıdemi 11-15 yıl olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanı, mesleki kıdemi 1-5 yıl olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanından yüksektir (Mann Whitney U=412,500; $p=0,000<0,05$). Mesleki kıdemi 11-15 yıl olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanı, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık puanından yüksektir (Mann Whitney U=745,000; $p=0,001<0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanı ortalamalarının mesleki kıdemi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=9,939; $p=0,019<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki kıdemi 1 yıldan az olan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanı, mesleki kıdemi 1-5 yıl olan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanından yüksektir (Mann Whitney U=1628,500; $p=0,008<0,05$). Mesleki kıdemi 1 yıldan az olan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanı, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanından yüksektir (Mann Whitney U=2461,000; $p=0,035<0,05$). Mesleki kıdemi 11-15 yıl olan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanı, mesleki kıdemi 1-5 yıl olan araştırma görevlilerinin duygusal adanmışlık puanından yüksektir (Mann Whitney U=694,000; $p=0,038<0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin fiziksel adanmışlık puanı ortalamalarının mesleki kıdemi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=5,862; $p=0,119>0,05$).

4.6.7. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 4.31. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Görev Yaptığı Okul Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Korunma	Fen edebiyat fakültesi	86	2,272	0,759	8,655	0,034
	Güzel sanatlar fakültesi	11	1,655	0,820		
	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	67	2,116	0,672		
	İlahiyat Fakültesi	22	2,364	0,669		
	Mühendislik-mimarlık fakültesi	43	1,847	0,757		
	Orman fakültesi	19	1,789	0,403		
	Ziraat fakültesi	43	2,344	0,746		
Koruma	Fen edebiyat fakültesi	86	3,498	0,878	7,559	0,056
	Güzel sanatlar fakültesi	11	3,909	0,776		
	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	67	3,699	0,958		
	İlahiyat Fakültesi	22	3,900	0,695		
	Mühendislik-mimarlık fakültesi	43	4,158	0,692		
	Orman fakültesi	19	3,768	0,809		
	Ziraat fakültesi	43	3,528	0,736		
Kabullenme	Fen edebiyat fakültesi	86	2,153	0,570	14,847	0,002
	Güzel sanatlar fakültesi	11	1,618	0,666		
	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	67	2,463	0,931		
	İlahiyat Fakültesi	22	2,618	0,714		
	Mühendislik-mimarlık fakültesi	43	1,972	0,544		
	Orman fakültesi	19	2,011	0,605		
	Ziraat fakültesi	43	2,702	0,778		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin korunma puanı ortalamalarının görev yaptığı fakülte değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=8,655$; $p=0,034<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; görev yaptığı fakülte Fen edebiyat fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, görev yaptığı fakülte Güzel sanatlar fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=253,500$; $p=0,011<0,05$). Görev yaptığı fakülte Fen edebiyat fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, görev yaptığı fakülte Mühendislik-mimarlık fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=1324,000$; $p=0,008<0,05$). Görev yaptığı fakülte Fen edebiyat fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, görev yaptığı fakülte Orman fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=473,000$; $p=0,004<0,05$). Görev yaptığı fakülte İktisadi İdari Bilimler Fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, görev yaptığı fakülte Güzel sanatlar fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=214,500$; $p=0,025<0,05$). Görev yaptığı fakülte İlahiyat Fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, görev yaptığı fakülte Güzel sanatlar fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=49,000$; $p=0,005<0,05$). Görev yaptığı fakülte ziraat fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, görev yaptığı fakülte Güzel sanatlar fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=111,000$; $p=0,007<0,05$). Görev yaptığı fakülte İktisadi İdari Bilimler Fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, görev yaptığı fakülte Orman fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=413,500$; $p=0,019<0,05$). Görev yaptığı fakülte İlahiyat Fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, görev yaptığı fakülte Mühendislik-mimarlık fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=305,000$; $p=0,018<0,05$). Görev yaptığı fakülte İlahiyat Fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, görev yaptığı fakülte Orman fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=86,000$; $p=0,001<0,05$). Görev yaptığı fakülte ziraat fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, görev yaptığı fakülte Orman fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=197,000$; $p=0,001<0,05$). Görev yaptığı fakülte ziraat

fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, görev yaptığı fakülte Orman fakültesi olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=197,000$; $p=0,001<0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin koruma puanı ortalamalarının görev yaptığı fakülte değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($KW=7,559$; $p=0,056>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı ortalamalarının görev yaptığı fakülte değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=14,847$; $p=0,002<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; görev yaptığı fakülte Fen edebiyat fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte Güzel sanatlar fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=240,500$; $p=0,007<0,05$). Görev yaptığı fakülte İlahiyat Fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte Fen edebiyat fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=625,000$; $p=0,013<0,05$). Görev yaptığı fakülte ziraat fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte Fen edebiyat fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=1120,500$; $p=0,000<0,05$). Görev yaptığı fakülte İktisadi İdari Bilimler Fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte Güzel sanatlar fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=169,500$; $p=0,004<0,05$). Görev yaptığı fakülte İlahiyat Fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte Güzel sanatlar fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=41,500$; $p=0,002<0,05$). Görev yaptığı fakülte ziraat fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte Güzel sanatlar fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=66,500$; $p=0,000<0,05$). Görev yaptığı fakülte İktisadi İdari Bilimler Fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte

Mühendislik-mimarlık fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=1044,000$; $p=0,014<0,05$). Görev yaptığı fakülte İktisadi İdari Bilimler Fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte Orman fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=440,500$; $p=0,039<0,05$). Görev yaptığı fakülte İlahiyat Fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte Mühendislik-mimarlık fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=260,000$; $p=0,003<0,05$). Görev yaptığı fakülte İlahiyat Fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte Orman fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=106,000$; $p=0,006<0,05$). Görev yaptığı fakülte ziraat fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte Orman fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=159,500$; $p=0,000<0,05$). Görev yaptığı fakülte ziraat fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı, görev yaptığı fakülte Orman fakültesi olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanından yüksektir (Mann Whitney $U=159,500$; $p=0,000<0,05$).

Tablo 4.32. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Korunma	30' dan az	165	2,211	0,629	8676,000	0,015
	31-40 arası	126	2,038	0,854		
Koruma	30' dan az	165	3,828	0,789	8802,000	0,024
	31-40 arası	126	3,555	0,915		
Kabullenme	30' dan az	165	2,376	0,713	8478,000	0,006
	31-40 arası	126	2,164	0,809		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin korunma puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney $U=8676,00$; $p=0,015<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, yaşları 30'dan küçük olan araştırma görevlilerinin

korunma puanları, yaşları 31-40 arası olan araştırma görevlilerinin korunma puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin koruma puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=8802,00; $p=0,024<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, yaşları 30'dan küçük olan araştırma görevlilerinin koruma puanları, yaşları 31-40 arası olan araştırma görevlilerinin koruma puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin kabullenme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=8478,00; $p=0,006<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, yaşları 30'dan küçük olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanları, yaşları 31-40 arası olan araştırma görevlilerinin kabullenme puanlarından yüksektir.

Tablo 4.33. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Korunma	Erkek	134	2,219	0,774	9278,500	0,080
	Kadın	157	2,065	0,702		
Koruma	Erkek	134	3,799	0,793	9785,500	0,301
	Kadın	157	3,634	0,900		
Kabullenme	Erkek	134	2,431	0,772	8222,500	0,001
	Kadın	157	2,160	0,733		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin korunma puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=9278,500; $p=0,080>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin koruma puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=9785,500$; $p=0,301>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin kabullenme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney $U=8222,50$; $p=0,001<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek araştırma görevlilerinin kabullenme puanları, kadın araştırma görevlilerinin kabullenme puanlarından yüksektir.

Tablo 4.34. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Korunma	Evli	105	2,200	0,894	9715,500	0,942
	Bekâr	186	2,100	0,635		
Koruma	Evli	105	3,823	0,773	8595,000	0,087
	Bekâr	186	3,646	0,894		
Kabullenme	Evli	105	2,437	0,886	8167,500	0,019
	Bekâr	186	2,198	0,670		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin korunma puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=9715,500$; $p=0,942>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin koruma puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=8595,000$; $p=0,087>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin kabullenme puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney $U=8167,50$; $p=0,019<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, evli araştırma görevlilerinin kabullenme puanları, bekâr araştırma görevlilerinin kabullenme puanlarından yüksektir.

Tablo 4.35. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Korunma	Lisansüstü öğrencisi	43	2,409	0,533	11,980	0,003
	Lisansüstü	88	2,227	0,739		
	Doktora	160	2,013	0,763		
Koruma	Lisansüstü öğrencisi	43	3,667	0,606	7,434	0,024
	Lisansüstü	88	3,931	0,603		
	Doktora	160	3,599	0,999		
Kabullenme	Lisansüstü öğrencisi	43	2,405	0,546	1,995	0,369
	Lisansüstü	88	2,228	0,807		
	Doktora	160	2,283	0,787		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin korunma puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=11,980$; $p=0,003<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu Lisansüstü öğrencisi olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, eğitim durumu Doktora olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=2349,500$; $p=0,001<0,05$). Eğitim durumu Lisansüstü olan araştırma görevlilerinin korunma puanı, eğitim durumu Doktora olan araştırma görevlilerinin korunma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=5936,000$; $p=0,039<0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin koruma puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=7,434; $p=0,024<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu Lisansüstü olan araştırma görevlilerinin koruma puanı, eğitim durumu Lisansüstü öğrencisi olan araştırma görevlilerinin koruma puanından yüksektir (Mann Whitney U=1316,000; $p=0,004<0,05$). Eğitim durumu Lisansüstü olan araştırma görevlilerinin koruma puanı, eğitim durumu Doktora olan araştırma görevlilerinin koruma puanından yüksektir (Mann Whitney U=5898,500; $p=0,033<0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=1,995; $p=0,369>0,05$).

Tablo 4.36. Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Korunma	1 yıldan az	48	2,296	0,628	4,722	0,193
	1-5 yıl	93	2,039	0,620		
	6-10 yıl	129	2,155	0,822		
	11-15 yıl	21	2,086	0,882		
Koruma	1 yıldan az	48	3,757	0,594	7,177	0,066
	1-5 yıl	93	3,652	0,864		
	6-10 yıl	129	3,764	0,965		
	11-15 yıl	21	3,529	0,558		
Kabullenme	1 yıldan az	48	2,371	0,616	5,109	0,164
	1-5 yıl	93	2,150	0,713		
	6-10 yıl	129	2,376	0,844		
	11-15 yıl	21	2,119	0,673		

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin korunma puanı ortalamalarının mesleki kıdemi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($KW=4,722$; $p=0,193>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin koruma puanı ortalamalarının mesleki kıdemi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($KW=7,177$; $p=0,066>0,05$).

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin kabullenme puanı ortalamalarının mesleki kıdemi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($KW=5,109$; $p=0,164>0,05$).

SONUÇ

Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinin örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla hazırlanan araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

- Araştırmaya katılan 291 araştırma görevlisinin %29,6'sı fen edebiyat fakültesinde, %23'ü iktisadi idari bilimler fakültesinde, %14,8'i mühendislik –mimarlık fakültesinde, 14,8'i ziraat fakültesinde, %7,6'sı ilahiyat fakültesinde, %6,5'i orman fakültesinde ve 3,8'i güzel sanatlar fakültesinde görev yapmaktadırlar.
- Örneklem grubunun %56,7'si 30 yaş altında, %43,3'ü 30-40 yaş aralığında olup, %54'ü bayan, %46'sı erkek, %63,9'u bekar, %36,1'i evlidir.
- Örneklem grubunun % 55'i doktora, %30,2'si lisansüstü eğitim düzeyindeyken, %14,8'i lisansüstü öğrencisi durumunda olup, %44'ü 6-10 yıl arası mesleki kıdeme, %32'si 1-5 yıl arası, %16,5'i 1 yıldan az ve %7,2'si 10-15 yıl arası mesleki kıdeme sahiptirler.

Bu araştırma sonucunda araştırma görevlilerimizin çalışma hayatlarındaki performanslarını üniversitelerine ait bağlılıklarını, sahip oldukları bilgi birikimlerini ve bu yeterliliklerini mevcut yapı içinde ne denli kullanabildikleri yönünde bir sonuç ortaya çıkarmış olduk. Ayrıca araştırma görevlilerimizin örgüt içerisindeki sessizlik sınıflarını da değerlendirerek demografik özelliklerine göre bir yorum yapmış bulunmaktayız.

Araştırma görevlisi olarak görev yapan akademisyenlerin çalışma hayatlarındaki durumlarını test etmek için oluşturulmuş anketimize katılan araştırma görevlilerinden genel olarak anlaşılan, örgütlerine kendilerini adanmış oldukları, mevcut iş ortamlarında yeterli bir öz-yeterliliğe sahip olduklarıdır. Bunların sonucunda örgütte sessiz kalma biçimlerinde olumlu bir tutum sergilemiş oldukları söyle bilmekteyiz. Üniversitelerimizde istenilen çalışma performansına sahip olan araştırma görevlilerimiz kendi kişisel hayatlarındaki yaşantılarının da bu performanslarını etkilediğini araştırma sonucunda ortaya koymuş bulunmaktayız. Araştırma görevlilerinin, kendilerine özgün karakteristik yapılarının ise çalıştıkları örgütte olumlu yada olumsuz geri dönüşlerinin olabileceği söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin öz yeterlilik, adanmışlık ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin sonuçlar. Genel olarak değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin yüksek öz-yeterliliğe sahip oldukları ifade edilebilir, araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin aynı zamanda yüksek düzeyde örgütlerine adanmışlıklarının olduğu ifade edinilebilir.

Çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde korunma ve kabullenme boyutunda araştırma görevlileri düşük örgütsel sessizliğe sahipken, yüksek düzeyde koruma amaçlı örgütsel sessizlik düzeyine sahiptirler. Bu da bize Akdeniz bölgesindeki Üniversitelerimizde görev yapan araştırma görevlilerimizin etkin ve verimli bir ölçüde çalışmış oldukları hakkında bir yorum yapabileceğimizi göstermiştir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin öz yeterlilik, adanmışlık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin aralarındaki ilişkilere dair sonuçlar. Araştırmada, araştırma görevlilerinin adanmışlık düzeyleri yükseldiğinde öz-yeterlilik düzeyleri de aynı paralellikte yükselmektedir. Buda bize örgüte duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak kendini adayan bir araştırma görevlisinin, sahip olduğu öz yeterliliğini artırıcı bir eylem içerisine gireceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; örgütsel sessizlik düzeylerinin öz yeterlilik sınıflarından gayret boyutu ile paralel yönde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yeterli gayrete sahip bir çalışanın örgütte sessiz kalma boyutlarında yüksek bir rol aldığı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; öz yeterlilik sınıflarından özgüven düzeyleri yükseldikçe örgütsel sessizlik sınıflarından kabullenme boyutu azalmaktadır. Herhangi bir çalışmada özgüven düzeyi yüksek olan çalışanın işi bitirmede göstereceği performans azalma gösterebilir. Bunun nedeni olarak ise; o işi yeteri kadar sahiplenememesidir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; öz yeterlilik sınıflarından girişkenlik düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Girişken bir araştırma görevlisi çalıştığı ortamda kendini göstermek isteyeceği için sessiz kalması beklenmemektedir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; örgütsel adanmışlık düzeyleri yükseldiğinde korunmaya ilişkin örgütsel sessizlik düzeyleri azalmakta, korumaya ilişkin örgütsel sessizlik düzeyleri yükselmektedir. Kendisini işine veya çalıştığı üniversiteye bağlı, kurumunun amaçlarını kendi amaçlarından yüksek tutan araştırma görevlisi, kendisini korumaya almayı düşünmez aksine üniversitesi adına korumacı bir rol üstlenir.

Örgütsel sessizlik düzeylerinin adanmışlık ve genel öz yeterlilik düzeylerinden etkilenme durumuna ilişkin sonuçlar. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin öz yeterlilik sınıflarından özgüven ve örgütsel adanmışlık sınıflarından duygusal adanmışlık düzeyleri arttığında korunmaya ilişkin örgütsel sessizlik biçimleri azalmaktadır. Diğer öz-yeterlilik ve adanmışlık boyutları araştırma görevlilerinin korunma düzeylerini etkilememektedir. Araştırma görevlilerinin duygusal olarak üniversitelerine bağlılıkları ve sahip oldukları özgüvenleri, bulundukları ortamda kendi amaç ve hedeflerini arka plana atıp örgüt için çalıştıklarını ortaya çıkartmıştır.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin girişkenlik düzeyleri arttıkça, korumaya ilişkin örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Araştırma görevlilerinin kendilerini ön plana çıkarttıkları ve girişken özelliklerinin arttığı noktada çalıştıkları kurum yada örgütün yapısını korumada zayıflıklar gösterdikleri söz konusudur.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin özgüven düzeyleri arttıkça, kabullenmeye ilişkin örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Araştırma görevlilerinin sahip oldukları özgüvenleri yeni olaylar ve çalışmalar konusunda kabullenme unsurlarını zayıflattığı söz konusudur.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin öz yeterlilik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; öz-yeterlilik düzeyleri görev yaptıkları fakültelere, yaşlarına ve cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile farklı fakültelerde, farklı yaşlarda ve farklı cinsiyetlerde bulunan araştırma görevlilerinin öz-yeterlilik düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; evli öğretmenlerin özgüven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; doktora mezunu araştırma görevlilerinin özgüven ve girişkenlik düzeylerinin daha düşük eğitim düzeyinde bulunanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; 1 yıldan az mesleki kıdeme sahip araştırma görevlilerinin özgüven düzeylerinin daha yüksek mesleki kıdeme sahip araştırma görevlilerinden daha düşük olduğu, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip araştırma görevlilerinin de daha düşük kıdemlilere göre girişkenlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin adanmışlık düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşmasına dair sonuçlar. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; örgütsel adanmışlık düzeylerini belirleyen boyutlardan duygusal ve fiziksel adanmışlık düzeylerinin görev yaptıkları fakültelere göre farklılaşmadığı, güzel sanatlar fakültesinde ve Mühendislik-mimarlık fakültesinde görev yapan araştırma görevlilerinin; bilişsel adanmışlık düzeylerinin diğer fakültelerde görev yapanlardan yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; farklı eğitim düzeyinde ve farklı yaşlarda bulunan bayan ve erkek araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri birbirlerine benzemektedir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; örgütsel adanmışlık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaştığı belirlenmiştir. Evli araştırma görevlilerinin bekârlara göre daha yüksek adanmışlık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; bilişsel ve duygusal adanmışlık düzeylerinin ise mesleki kıdemlerine göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip araştırma görevlilerinin bilişsel adanmışlık düzeylerinin daha düşük mesleki kıdeme sahip olanlardan daha yüksek olduğu, 1 yıldan az ve 11-15 yıl mesleki kıdeme sahi olanların da duygusal adanmışlık düzeylerinin 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlardan yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşmasına dair sonuçlar. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyen boyutlardan korumaya ilişkin sessizlik düzeylerinin görev yaptıkları fakülteye göre farklılaşmadığı, korunma ve kabullenmeye ilişkin sessizlik düzeylerinin ise görev yaptıkları fakültelere göre farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre; güzel sanatlar fakültesinde görev yapanlar koruma ve kabullenmeye ilişkin en düşük örgütsel sessizliğe sahipken, ilahiyat fakültesinde görev yapanlar korumaya ve kabullenmeye ilişkin en yüksek örgütsel sessizlik düzeyine sahiptirler.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; örgütsel sessizlik düzeylerinin yaşlarına göre farklılaştığı, 30 yaşından küçük araştırma görevlilerinin 31-40 yaş grubundakilerden daha yüksek örgütsel sessizlik düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; erkek araştırma görevlilerinin kabullenmeye ilişkin örgütsel sessizlik düzeylerinin bayanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; evli araştırma görevlilerinin kabullenmeye ilişkin örgütsel sessizlik düzeylerinin bekârlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; doktora mezunu araştırma görevlilerinin diğer eğitim kademesinde bulunanlardan daha düşük korunma ve korumaya ilişkin düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; farklı mesleki kıdeme sahip araştırma görevlilerinin benzer örgütsel sessizlik düzeyinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak; araştırma görevlilerinin öz-yeterlilik ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel sessizlikleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Sessiz kalmaması gereken, araştırmacı, yenilikçi yapısını her zaman koruyan ve bilimin ve teknolojinin gelişmesinde öncü olan üniversitelerin sessizleşmemesi için yüksek öz-yeterliliğe sahip ve yüksek adanmışlık düzeyinde öğretim elemanlarına ihtiyaçları vardır. Bu araştırmamız ışığında şunu söyleyebiliriz ki; üniversitelerimizin

akademisyen geleceklerini oluşturacak olan araştırma görevlilerinin şimdiden yüksek öz-yeterliliğe ve yüksek adanmışlık düzeyine ulaşmaları gerekmekte olduklarıdır. Bunun için niversite yönetimlerinde gereken örgütsel önlemlerin alınması, araştırma görevlilerinin öz-yeterlilik ve adanmışlık düzeyini yükseltici çalışmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR:

ALTUNIŞIK, R. ve diğerleri. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 2. Basım, Sakarya Kitabevi Yayınları, Sakarya, 2002.

BALAY, R. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın, Ankara, 2000.

BANDURA, A. **Personal and Collective Efficacy In Human Adaptation and Change**. In J. G. Adair, D. Belanger, & K. L. Dion (Eds.), *Advances in psychological science: Vol. 1. Personal, Social and Cultural Aspects* (pp. 51–71). Hove, UK: Psychology Press, 1998.

BANDURA, A. (1999). **A Social Cognitive Theory Of Personality**, In L. Pervin & O. John (Ed.), *Handbook of personality* (2nd ed., pp. 1-81). New York: Guilford Publications. (Reprinted in D. Cervone & Y. Shoda [Eds.], *The coherence of personality*, Guilford Press, New York.

BANDURA, A. “Self-efficacy”, In V. S. Ramachaudran (Ed.), **Encyclopedia of human behavior** (Vol. 4, pp. 71–81). New York, Academic Press, 1994.

BANDURA, A. **Exercise Of Personal and Collective Efficacy In Changing Societies**, In A. Bandura (Ed.). *Self-Efficacy In Changing Societies*, Cambridge University Press, New York, 1995.

BANDURA, A. **Self-Efficacy: The Exercise Of Control**, Freeman, New York, 1997.

BANDURA, A. **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall, 1986.

BARUTÇUGİL, İ. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

CELEP, C. **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

İNCE, M. ve GÜL, H. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Yayıncılık, Konya, 2005.

KARASAR, N. (2009). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayınları, Ankara.

MURETTA, R. J. **Exploring The Four Sources Of Self-Efficacy. Unpublished Doctoral Dissertation**, Tore University International, California, 2004.

ÖZGEN, I. ve SÜRGEVİL, O. **Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi**. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış'ın İçinde*, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayıncılık, Bursa, 2009.

PAJARES, F. (2005). **Self-Efficacy during Childhood and Adolescence. Implications for Teachers and Parents.** In F. Pajares & T. Urdan (Eds.). *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*, (Vol. 5, s. 339–367). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

SENEMOĞLU, N. (1998). **Gelişim Öğrenme ve Öğretim-Kuramdan Uygulamaya**, Ertem Matbaacılık, Ankara.

STIPEK, D. J. (2001). **Motivation to Learn: Integrating Theory and Practice.** Needham Heights, MA: Allyn ve Bacon A. Viacom Company.

MAKALELER:

AKSOY, V. ve DİKEN, İ. H. “Rehber Öğretmenlerin Özel Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberliğe İlişkin Öz Yeterlik Algılarının İncelenmesi”, **İlköğretim Online**, Cilt 8, Sayı 3, s.709-719, 2009.

ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization” **Journal of Occupational Psychology**, Sayı 63, s.1-18, 1990.

ARSLAN, M. M. “Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, **Eğitimde Kuram ve Uygulama**, Cilt 5, Sayı 2, s.274-288, 2009.

BANDURA, A. “Perceived Self-Efficacy In Cognitive Development and Functioning”, **Educational Psychologist**, Sayı 28, s.117–148, 1993.

BANDURA, A. “Self-Efficacy Mechanism In Human Agency”, **American Psychologist**, Sayı 37, s.122–147, 1982.

BANDURA, A. “Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, **Psychological Review**, Vol 84, No 2, s.191- 215, 1977.

BANDURA, A. ve CERVONE, D. “Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing The Motivational Effects Of Goal Systems”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Sayı 45, s.1017-1028, 1983.

BASIM, H. N., KORKMAZYÜREK, H. ve TOKAT A. O. “Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 19, s. 121-130, 2008.

BAYRAM, L. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59, s.125-139, 2006.

BIKMAZ, H. F. “Sınıf Öğretmenlerinin Fen Öğretiminde Öz-Yeterlilik İnancı Ölçeği’nin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 16, 2004.

BOLAT, O. İ. ve BOLAT, T. “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11, Sayı 19, s.75-94, 2008.

BOLAT, O. İ. “Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 11, Sayı 2, s. 255 – 266, 2011.

BOYLU, Y., PELİT, E. ve GÜÇER, E. “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt 44, Sayı 511, 55- 74, 2007.

BÜTE, M. “Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 25, Sayı 2, 103- 122, 2011.

ÇAKICI, A. “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, s.117-134, 2008.

ÇAKICI, A. “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162, 2007.

ÇAKINBERK, A. ve DEMİREL, E. T. “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 24, s.103- 119, 2010.

ÇAVUŞ, Ş. ve Gürdoğan, A. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, s.18- 34, 2008.

ÇETİN, F., BASIM, H. N. ve AYDOĞAN, O. (2011). “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 25, s.61-70, 2011.

ÇOLAKOĞLU, Ü., AYYILDIZ, T. ve CENGİZ, S. “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, s.77- 89, 2010.

ÇÖL, G. “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, 2004.

ÇÖL, G. ve ARDIÇ, K. “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, s.158- 173, 2008.

ÇÖL, G. ve GÜL, H. “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, s.293-306, 2005.

DEMİR, C. ve ÖZTÜRK, U. C. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, s.17-41, 2011.

DEMİRTAŞ, H. “Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, s. 177–206, 2010.

DETERT, J. R. ve BURRIS, E. R. “Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?”, **Academy of Management Journal**, Vol 50, No 4, s.869–884, 2007.

DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, s.37-61, 2007.

DYNE, L.V., ANG, S. ve BOTERO, I.C. “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, **Journal of Management Studies**, Cilt 40, Sayı 6, s.1359-1392, 2003.

EREN GÜMÜŞTEKİN, G. ve EMET, C. “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 17, s.1-26, 2007.

EREN GÜMÜŞTEKİN, G., Ergun Özler, D. ve YILMAZ, F. (2010). “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, Cilt 1, Sayı 1, s.1-20, 2010.

EROĞLU, A. H., ADIGÜZEL, O.ve ÖZTÜRK, U. C. “Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, s.97-124, 2011.

FIRAT DURDUKOCA, Ş. “Sınıf Öğretmeni Adaylarının Akademik Özyeterlik Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi**, Cilt 10 Sayı 1, s.69- 77, 2010.

GÜÇLÜ, N. “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan- Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik Versiyon)**, Sayı 6, s. 147–159, 2003.

GÜL, H. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, s.37–55, 2002.

HASANOĞLU, M. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 52, s.43-60, 2004.

HOY, A. ve SPERO, R. “Changes In Teacher Efficacy During The Early Years Of Teaching: A Comparison Of Four Measures”, **Teaching and Teacher Education**, Sayı 21, s.343-35, 2005.

İNCE, M., BEDÜK, A. ve AYDOĞAN, E. “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 11, s.425- 446, 2004.

KARADAĞ, E. ve diğerleri. (2008). “Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi Ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, Cilt 9, Sayı 3, s.63- 71, 2009.

KARAHAN, A. “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt X, Sayı 3, s.231- 246, 2008.

KAYA, N. ve SELÇUK, S. “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, s.175-190, 2007.

KISER, M. D. **Developmental Students Sources Of Self-Efficacy And The University Academic Support Program Impact**, Unpublish Dissertation, Texas Tech University, 2008.

KORKMAZ, Ö. “Öğretmen Adaylarının Öğretim Materyallerinden Yararlanmaya Dönük Özyeterlilik Algıları”, **Eğitim Teknolojileri Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, s.1-17, 2011.

KÖSE, S., KARTAL, B. ve KAYALI, N. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 20, s.1-19, 2003.

KURBANOĞLU, S. S. “Öz-Yeterlilik İnancı ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önemi”, **Bilgi Dünyası**, Cilt 5, Sayı 2, 137-152, 2004.

LEYMANN, H. “The Content and Developement of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt 5, Sayı 2, s.165-184, 1996.

MEYER, J. P., Irving, P. G. ve Allen, N.J. “Examination Of The Combined Effects Of Work Values and Early Work Experiences On Organizational Commitment”, **Journal Of Organizational Behavior**, Cilt 19, Sayı 1, s.29- 52, 1998.

MEYER, J.P., ve diğerleri, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, Sayı 61, s.20-52, 2002.

MILLIKEN, F. J., MORRISON, E. W. and HEWLİN, P. F. “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, **Journal of Management Studies**, Cilt 40, Sayı 6, s.1453-1476, 2003.

MORRISON, E. W. ve MILLIKEN F. J. “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic”, **The Academy Of Management Review**, Cilt 25, Sayı 4, 706-725, 2000.

NARTGÜN, Ş. S.ve Menep, İ. “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, s. 288- 316, 2010.

ONAY ÖZKAYA, M., DEVECİ KOCAKOÇ, İ. ve KARAA, E. “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 13, Sayı 2, 2006.

PREMEAUX, S. F. ve BEDEIAN, A.G. (2003) “Breaking The Silence:The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace”, **Journal of Management Studies**, Cilt 40, Sayı 6, s.1537-1562, 2003.

RICH, B. L. ve CRAWFORD, E. R. “Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance”, **The Academy of Management Journal (AMJ)**, Vol 53, No 3, 617–635, 2010.

SABUNCUOĞLU, E. T. “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 7, Sayı 2, 613-628, 2007.

SCHUNK, D. H. (1990). “Goal Setting and Self-Efficacy During Self-Regulated Learning”, **Educational Psychologist**, 25 (1).

SHERER, M. ve diğerleri, “The Self-Efficacy Scale: Construct and validation”, **Psychological Reports**, Vol 51, s. 663-671, 1982.

SİĞRİ, Ü. ve BASIM, N. “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 6, Sayı 12, s.131- 154, 2006.

SMITH, M. S. “Using The Social Cognitive Model To Explain Vocational Interest In Information Technology”, **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, Sayı 20, 1–9, 2002.

SÖKMEN, A. ve BOYLU, Y. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 147 – 163, 2011.

STAJKOVIC, A. D. ve LUTHANS, F. (1998). “Social Cognitive Theory And Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches”, **Field Report**, 62–74.

TAYFUN, A., PALAVAR, K. ve YAZICIOĞLU, İ. “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kamu-İş**, Cilt 9, Sayı 4, 2008.

TINAZ, P. “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı 10, s.11- 22, 2006.

TUTAR, H. “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt 12, Sayı 3, s. 97-120, 2007.

VAKOLA M. and BOURADAS, D. “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, **Employee Relations**, Cilt 27, Sayı 4/5, s. 441 – 458, 2005.

WOOD, R. ve BANDURA, A. “Social Cognitive Theory Of Organizational Manegement”, **Academi Of Manegement Review**, Cilt 14, Sayı 3, s. 361-384, 1989.

YALÇIN, A. ve İPLİK, F. N. “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 18, s.486-500, 2007.

YEŞİLTAŞ, M. ve KELEŞ, Y. “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, s.17-40, 2009.

YILDIRIM, F.ve İLHAN, İ. Ö. “Genel Özyeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt 21, Sayı 4, s.301-318, 2010.

YILDIZ, S.ve KILKIŞ, İ. “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış”, **Çalışma İlişkiler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, s.71-93, 2010.

YÜCELER, A. “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 22, s.445-458, 2009.

TEZLER:

ALGAN, C. E. **Özel Okullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Eğitimde Bilgi Teknolojileri Kullanımı Öz-Yeterlilikleri ve Derslerinde Bilgi Teknolojilerinden Yararlanma Durumları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006.

ALPARSLAN, A. M. **Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Listesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2010.

ARTUN, B. **Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Etkisi (Sakarya İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

BAYSAL, E. **Hemşirelerde Öz-Yeterlilik İnancı Ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Saha Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

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

BÜYÜKDUMAN, F. İ. **İngilizce Öğretmenlerinin İngilizce Dil Bilgisi ve Öğretmenlik Becerilerine İlişkin Öz-Yeterlik Algıları**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

CARPENTER, S. L. (2007). **A Comparison Of The Relationships Of Students' Self-Efficacy, Goal Orientation and Achievement Across Grade Level: Meta-Analysis**. Unpublished master's thesis, Simon Fraser University.

ÇELİK KELEŞ, H. N. **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

ÇETİN, B. (2007). **Yeni İlköğretim Programı (2005) Uygulamalarının İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğrencilerinin Çalışma Alışkanlıkları İle Öz-Yeterliliklerine Etkisi ve Öğrencilerin Program Hakkındaki Görüşleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.

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

GÜNDOĞAN, T. **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009.

KAHVECİ, G. **İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2010.

KARAGÖZ, A. **İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerine İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

MENGİ, S. **Ortaöğretim 10. ve 11. Sınıf Öğrencilerinin Sosyal Destek ve Özyeterlilik Düzeylerinin Okula Bağlılıkları İle İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2011.

NASTA, K. A. **Influence Of Career Self-Efficacy Beliefs On Career Exploration Behaviors**. Unpublished Master's Thesis, The State University of New York at New Paltz, 2007.

ÖZTÜRK, A. (2008). **Ortopedi ve Travmatoloji Kliniklerinde Yatan Kadın Hastaların Osteoporoz Bilgi Düzeyi ve Öz-Yeterlilik Algılarının Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

SAHRANÇ, Ü. (2007). **Stres Kontrolü, Genel Öz-Yeterlik, Durumluluk Kaygı Ve Yaşam Doyumu İle İlişkili Bir Akış Modeli**, Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007.

SALANT P ve DILLMAN DON A. (1994). **How to Conduct Your Own Survey**, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, s. 55.

SAY, M. **Fen Bilgisi Öğretmenlerinin Öz-Yeterlilik İnanışları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005.

SMADOV, S. **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

SOYCAN, S. H. **Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

TARAKÇI, U.A. **Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz-Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2009.

TAŞKIRAN, E. **Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

İNTERNET:

BAŞ, T. **Çalışanların “Tatmin” ve” Adanmışlık” (Engagement) Düzeyleri Nasıl Ölçülmeli?**, <http://www.yeniik.com/post/7800966247/calisanlarin-tatmin-ve-adanmislik-engagement>, 2011.

Hipotez Testleri,

<http://web.sakarya.edu.tr/~adurmus/statistik/acikogretim/unite09.pdf>

KARAKAŞ, M. (2006). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İKY Uygulamalarının Etkileşimi**, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/748-orgutsel-vatandaslik-davranisi-ile-iky-uygulamalarinin-etkilesimi.html>

ZEHİR, C. (2011). **Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı**, <http://www.millihaber.com/20110521/Mahalle-Baskisi-Ve-Orgutsel-Sessizlik-Sarmalinin-Yikilisi.php>

DİĞERLERİ:

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, H., ve KELEŞ, Ö. “Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **2008 Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı-İşletmecilikte Yeni Gelişmeler ve Fırsatlar, Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı**, s.129-141, 2008.

KARACAOĞLU, K. ve CİNGÖZ, A. “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü**, s.700-707, 2009.

KIYICI, G., KAHRAMAN, N. ve ABALI, Y. “Kimya Bölümü Öğrencilerinin Endüstriyel Kimyaya Yönelik Tutumları ve Özyeterlilik İnançları Arasındaki İlişki: Celal Bayar Üniversitesi Örneği”, **II. Ulusal Kimya Eğitimi Kongresin**, 5-8 Temmuz 2011.

SARIDEDE, U. ve DOYURAN, Ş. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi**, Eğitim Fakültesi, Malatya.

TUTAR, H. ve diğerleri. “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **1. Uluslararası Davraz Kongresi**, Eylül 2009, Isparta.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Meslektaşım;

Bu anket; bilimsel bir araştırmaya katkı getirmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonuçlarına ulaşmada, sizlerin anketlere vereceği cevaplar büyük önem taşımaktadır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz, ikinci bölümde ise özyeterlilik, üçüncü bölümde adanmışlık, dördüncü bölümde örgütsel sessizlik soruları yer almaktadır. Sorulara vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel bir araştırma için kullanılacak ve araştırmanın çok önemli bir boyutunu oluşturacaktır. Bu nedenle tüm soruları dikkatle okuyup cevaplamanız ve yanıtsız soru bırakmamanız gerekmektedir.

Soruları cevaplarken göstereceğiniz içtenlik ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Ad-Soyadınız (isteğe bağlı)	
E-Postanız (isteğe bağlı)	
Fakülteniz	
Ana Bilim Dalınız / Bilim Dalınız	
Yaşınız	() 30'dan az () 31-40 arası () 41-50 arası () 50 yaşın üzeri
Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
Medeni Durumunuz	() Evli () Bekar
Eğitim Durumunuz	() Üniversite () Lisansüstü Öğrencisi () Lisansüstü () Doktora
Meslekte Çalışma Yılıınız	() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıl üstü

II. BÖLÜM. ÖZYETERLİLİK: Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.

	KATILMA (KABUL ETME) DERECEŚİ				
	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
1) Eğer bir şey çok karmaşık görünürse denemeye bile yeltenmem.	()	()	()	()	()
2) Çok zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınıyorum.	()	()	()	()	()
3) Yeni bir şey öğrenmeye çalışırken, eğer başlangıçta başarılı olamazsam hemen	()	()	()	()	()
4) Plan yaptığımda, o planı hayata geçirebileceğimden eminimdir.	()	()	()	()	()
5) Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarana kadar denemeye devam ederim.	()	()	()	()	()
6) Hoşlanmadığım bir şeyi yapmak durumunda kaldığımda, bitirene kadar o işte ısrarcı olurum.	()	()	()	()	()
7) Bir şey yapmaya karar verdiğimde, doğrudan o iş üzerinde çalışmaya başlarım.	()	()	()	()	()
8) Başarısızlık, beni sadece daha azimli bir şekilde denemeye yöneltir.	()	()	()	()	()
9) Kendim için önemli hedefler belirlediğimde, bu hedeflere nadiren ulaşırım.	()	()	()	()	()
10) Hayatımda karşılaştığım çoğu problemi halletme konusunda kendimi kabiliyetli	()	()	()	()	()
11) Beklenmeyen sorunlar oluştuğunda, onları çok iyi halledemem.	()	()	()	()	()
12) Bir şeyler yapma kabiliyetim konusunda kendimi güvensiz hissederim.	()	()	()	()	()

III. BÖLÜM. ADANMIŞLIK: Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.

	KATILMA (KABUL ETME) DERECEŚİ				
	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
1) İşimle yoğun bir şekilde meşgul olurum.	()	()	()	()	()
2) Çalışırken tüm gayretimi işime aktarırım.	()	()	()	()	()
3) Enerjimin çoğunu iş yerinde harcarım.	()	()	()	()	()
4) İşimde başarılı olabilmek için elimden geleni yaparım.	()	()	()	()	()
5) İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim.	()	()	()	()	()
6) Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım.	()	()	()	()	()
7) İşime tutkuyla bağlıyım.	()	()	()	()	()
8) İş yaparken kendimi enerji dolu hissederim.	()	()	()	()	()
9) İşime çok fazla ilgi gösterir, merak duyarım.	()	()	()	()	()
10) İşimle gurur duyuyorum.	()	()	()	()	()
11) İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim.	()	()	()	()	()
12) İşim beni heyecanlandırır.	()	()	()	()	()
13) İşyerinde zihinsel olarak işime odaklanırım.	()	()	()	()	()
14) İşyerinde, yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım.	()	()	()	()	()
15) İşyerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm.	()	()	()	()	()
16) İşyerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.	()	()	()	()	()
17) İşyerinde sadece işime konsantre olurum.	()	()	()	()	()
18) İşyerinde dikkatimin çoğunu işime ayırırım.	()	()	()	()	()

IV. BÖLÜM. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.

	KATILMA (KABUL ETME) DERECEŚİ				
	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
1) Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	()	()	()	()	()
2) Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	()	()	()	()	()
3) Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	()	()	()	()	()
4) Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	()	()	()	()	()
5) Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceğı konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	()	()	()	()	()
6) Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	()	()	()	()	()
7) Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	()	()	()	()	()
8) Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	()	()	()	()	()
9) İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.	()	()	()	()	()
10) Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten	()	()	()	()	()
11) Bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	()	()	()	()	()
12) Bu işletmeye yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	()	()	()	()	()
13) Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	()	()	()	()	()
14) Bu işletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	()	()	()	()	()
15) Bu işletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı : Yusuf KUTLAY
Doğum Yeri ve Yılı: ISPARTA / 01.09.1985
Medeni Hali: Bekâr

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi – Elektronik Bilgisayar Bölümü - Bilgisayar ve Kontrol Öğretmenliği (2004-2008)

Yüksek Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – İşletme Anabilim Dalı – Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (2009-2012)

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

1. İngilizce (orta)
2. Osmanlıca (başlangıç)

İş Deneyimi:

1. Süleyman Demirel Üniversitesi, Şarkıkaraağaç MYO, Öğretim Görevlisi (2010-2010)
2. Isparta Ticaret ve Sanayi Odası, Bilişim Sorumlusu (2010-...)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

1. BAKA 2011 Çağrısı, Dijital İletişim Ağı Projesi, Proje Yürütücüsü Görevlisi.
2. BAKA 2012 Çağrısı, Yenilikçi Uygulamaların Yaygınlaştırılması ve Kurumsal Hizmet Yapısının Geliştirilmesi, Proje Koordinatör Yardımcılığı Görevlisi.