

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:3, Issue:8**  
sssjournal.com

**pp.509-529**  
ISSN:2587-1587

**2017**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 29/09/2017 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 17/10/2017  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 18.10.2017

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

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

**Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN**

Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalı, seymenoy@yahoo.com, Balıkesir/Türkiye

**Erdoğan KORKMAZ**

Balıkesir Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, erdogankorkmaz23@gmail.com, Balıkesir/Türkiye

### **ÖZ**

Bu araştırmanın amacı; güç mesafesinin, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın ana evrenini Balıkesir’de kamu sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarda çalışan toplam 600; örneklemini ise, aktif olarak çalışan, 550 işgören oluşturmaktadır. Ana evren, Balıkesir İl Sağlık Müdürlüğü, Balıkesir Halk Sağlığı Müdürlüğü ve Balıkesir Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği’nin kayıtları esas alınarak belirlenmiştir. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme metodu ile anket uygulanmıştır. Bu kapsamda işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla, Allen ve Meyer’in (1991: 1-18) geliştirdiği ve Seymen’in (2008: 240) Türkçe’ye uyarladığı ölçek; örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla Van Dyne vd.’nin (2003) geliştirdiği ve Eroğlu vd.’nin (2011: 114) Türkçe’ye uyarladığı ölçek ve güç mesafesi düzeylerini belirlemek amacıyla Varoğlu, Basım ve Ercil’in (2000) oluşturdukları ölçek kullanılmıştır. Veriler ana ve alt değişkenlerin aralarındaki ilişkiler tespit edilerek, analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinde, güç mesafesinin ( $B = -0,118$ ,  $p < 0,05$ ) düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; güç mesafesi arttıkça, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir etki ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, Örgütsel sessizlik, Güç mesafesi.

### **ABSTRACT**

The purpose of this research; whether the power distance has a moderator effect on the relationship between organizational commitment and organizational silence. The main universe of the research is 600 people working in institutions and institutions operating in the public health sector in Balıkesir; the sample, on the other hand, constitutes 550 active employees. The main universe was determined on the basis of the records of Balıkesir Provincial Health Directorate, Balıkesir Public Health Directorate and Balıkesir Public Hospitals Union General Secretariat. Questionnaire was applied by simple random sampling method. In this context, the scale developed by Allen and Meyer (1991: 1-18) and adapted by Seymen (2008: 240) to Turkish in order to determine the level of organizational commitment of employees; (2000) developed by Van Dyne et al. (2003) and Eroğlu et al. (2011: 114) used to determine the level of scale and power distance in order to determine levels of organizational silence. The data were analyzed by determining the relationships between the main and sub variables. As a result of the research; ( $B = -0,118$ ,  $p < 0,05$ ) in terms of organizational commitment and organizational silence. According to this result, as power distance increases, there is an opposite effect between organizational commitment and organizational silence.

**Keywords:** Organizational commitment, Organizational silence, Power distance.

\* Bu çalışma, Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN’in danışmanlığında hazırlanan, Erdoğan KORKMAZ’ın “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi” adlı yüksek lisans tezinden kısaltılmıştır.

## 1. GİRİŞ

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

*Örgütsel bağlılık* genel olarak, bir işgörenin örgütün hedeflerine ve değerlerine inanması, onları onaylaması, örgütün bir üyesi olmak için çaba göstermesi ve örgütle olan ilişkilerle şekillenen ve örgütün devamlı bir üyesi olma kararı vermelerini sağlayan davranış, olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1991: 67). Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgüt için daha çok çaba göstermekte, örgüte katılımları daha yüksek olmakta ve böylece, örgüt yararına daha fazla düşünce üretmektedirler. Örgütsel sessizlik ise; işgörenlerin, örgütü ilgilendiren olası ve/veya mevcut sorunlarla ilgili düşüncelerini kasıtlı olarak dile getirmeme durumudur (Van Dyne vd., 2003: 1364). Örgütsel sessizliğin yaygın olması, hem işgören hem de örgüt açısından bir çok olumsuz duruma neden olmakta ve sonuç olarak örgütlerde verimlilik ve performans düşmektedir. Bu nedenle, işgörenlerin örgütlerine bağlı olmaları kadar, sahip oldukları bilgileri ve düşünsel katkıları özgür bir biçimde paylaşmaları da örgütler için oldukça önemli hale gelmektedir.

Örgütlerin, rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için, dikkate almaları gereken bir diğer faktör de kültürel değerlerdir. Bir toplumun kültürel değerleri, o toplumda faaliyet gösteren örgütlerdeki davranış biçimlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Kültürel bir değer boyutu olan güç mesafesi “bir toplumdaki gücün eşit olmayan dağılımını onaylama derecesi”, olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 2011: 9). Alan yazında, kültürel değerler ve örgütsel davranış ilişkisi ile ilgili olarak, daha çok güç mesafesi boyutunun incelendiği görülmektedir. Hofstede (1991), Morrison ve Milliken (2000), Huang vd. (2005), Botero ve Dyne (2009), Çakıcı (2010), Sözen vd. (2010), Polat ve Meydan (2011) gibi araştırmacılar güç mesafesi ile örgütsel bağlılık veya örgütsel sessizlik ilişkisini ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır (Acaray ve Şevik, 2016: 3; Özpehlivan, 2015: 170). Ancak alan yazında, bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklamaya çalışan bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Dolayısıyla bu araştırma, hem daha önce yapılmamış olması hem de henüz 2000’li yıllardan beri incelenen güncel bir konu olan örgütsel sessizlik alan yazınına katkı sağlayacak olması bakımından önemlidir. Araştırma öncesindeki kavramsal bölümde; örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve güç mesafesi ile ilgili bilgi verilmekte ve değişkenler arası ilişkiler, kuramsal olarak açıklanmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Bağlılık

1970’li yıllardan günümüze, yazında yoğun biçimde inceleme konusu yapılan, örgütsel bağlılığın tanımı üzerinde bir görüş birliği sağlanamamıştır. Bunun en önemli nedeni, farklı alanlarda çalışan araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları ekseninde incelemeleridir. Bu nedenle örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlanmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 292; Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 36).

Örgütsel bağlılık, Becker’e (1960: 33) göre, “bireyin örgüte yönelik eylemlerinin örgütün temel yapısı ile bütünleşme eğilimi” olarak (Akt. Tekin, vd., 2014: 138); Grusky’ye (1966: 489) göre, “bir örgütteki üyenin, örgütün bütünüyle olan ilişkisi” olarak (Akt. Eroğlu, vd., 2011: 105); Kanter’e (1968) göre ise, “bir örgüte yönelik sadakatin ve adanmanın bireysel ifadesi”, olarak tanımlamıştır (Akt. Yeh ve Hong, 2012: 51). Mowday vd.’ye (1979: 604) göre örgütsel bağlılık, “işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu yönde çaba göstermesi ve örgütte kalma isteği duyması” (Akt. Türköz vd., 2013: 287); iken O’Reilly ve Chatman (1986: 493) örgütsel bağlılığı, “örgütün özelliklerinin veya örgütün bakış açısının, işgören tarafından benimsenmesi”, olarak tanımlamıştır (Akt. Çakınberk vd., 2011: 94). Allen ve Meyer (1991: 67) ise örgütsel bağlılığı, “işgörenin örgütün hedeflerine ve değerlerine inanması, onaylaması, örgütün bir üyesi olmak için çaba göstermesi ve işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün devamlı bir üyesi olma kararı vermelerini sağlayan davranış”, olarak tanımlamaktadırlar. Allen ve Meyer (1991: 67), işgörenlerin örgütte çalışmaya devam edip etmeyeceği hususunda belirleyici olan psikolojik faktörleri açıklamaya çalışarak, örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştirler: Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Yeh ve Hong, 2012: 52). *Duygusal bağlılık*, işgörenin örgütle olan duygusal bağlantısını, özdeşleşmesini ve örgütle olan ilişkisini ifade etmektedir; duygusal bağlılıkları güçlü olan işgörenler, örgütte çalışmayı istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. *Devam bağlılığı*, işgörenin, örgütten ayrıldığında,

karşılaşacağı maliyetleri düşünmesini ifade etmektedir; devam bağlılığı yüksek olan işgörenler, ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaktadırlar. **Normatif bağlılık** ise, işgörenin sadakat, görev ve sorumluluk gibi duygularından dolayı, örgütte kalmayı kendisi için ahlaki bir zorunluluk olarak görmesini ifade etmektedir; normatif bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenler; örgütte kalmayı, kendileri için bir görev ve doğru bir davranış olduğu düşüncesiyle sürdürmektedirler (Bahrami vd., 2015: 2; Tekin vd., 2014: 138-139).

Örgütsel bağlılığa ilişkin süreçler, hem işgörenler hem de örgütsel açıdan önemli sonuçlara neden olmaktadır. Bireyin bakış açısından bakılacak olursa; bir örgüte olan bağlılığı, onun ikramiye ya da prim gibi dışsal ödülleri ve aynı zamanda iş tatmini ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler gibi içsel ödülleri almasını kolaylaştırır. Örgütün bakış açısından bakıldığında ise; işgörenlerin örgüte bağlılığı, onların işe geç gelmesi, devamsızlık yapmaları ve işgören devri gibi olumsuzlukları azaltacağı için, bütünsel örgüt performansı üzerinde etkileri olacaktır. Öte yandan örgütsel bağlılık müşteri memnuniyetini artıracak ve bu anlamda toplam kalitenin sağlanmasında da etkili olacaktır (McMurray vd., 2004: 473; Özdevecioğlu, 2003: 115; Subramaniam vd., 2002: 304'ten akt. Seymen, 2008: 148-149).

## 2.2. Örgütsel Sessizlik

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

Van Dyne vd. (2003: 1361) örgütsel sessizliği, “işgörenlerin örgütle ilgili gelişmeler hakkında fikirlerini bilinçli bir şekilde dile getirmeme durumu” olarak tanımlarken; Tangirala ve Ramanujam (2008: 40-41), “işgörenlerin örgütle ilgili konularda, düşüncelerini bilerek kendilerine saklaması”, olarak (Akt. Çakıcı, 2007: 146); Pinder ve Harlos (2001: 334-335) ise, “işgörenlerin örgütle ilgili konularda davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini yöneticilere açıklamaktan kaçınmaları” olarak (Akt. Kulualp ve Çakmak, 2016: 125); Bowen ve Blackmon (2003: 1394) örgütsel sessizliği, örgütsel sessizliğin karşıtı olarak incelemiş ve “işgörenlerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara katılmaması” olarak tanımlamışlardır (Akt. Çekmecelioğlu vd., 2015: 145). McGowan (2003) kavramı, “işgörenlerin hem kişisel hem de örgütle ilgili konuları tartışmada sorunlar yaşamaları nedeniyle, örgütte sessizlik iklimi oluşması” olarak; Henriksen ve Dayton (2006) ise “örgütte meydana gelen sorunlara karşı gösterilen ortak bir tepki”, olarak tanımlamışlardır (Akt. Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104).

Van Dyne vd. (2003: 1366-1368) örgütsel sessizliği, çoklu boyutta kavramlaştırmış ve kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik (örgüt yararına sessizlik) olarak üçe ayırmıştır. **Kabullenici sessizlik**, işgörenin kasıtlı, pasif ve katılımsız davranışlarını içermektedir; işgören, fark yaratma olasılığı düşük ve anlamsız olduğu inancıyla, fikir ve düşüncelerini bilerek dile getirmemekte ve sessiz kalmaktadır. **Savunmacı sessizlik**, işgörenin kendisini dış tehditlerden korumak için, kasıtlı ve önleyici sessizlik davranışı göstermesidir; işgören fikir ve düşüncelerini açıkça söylemesinin sonuçlarından kendisini korumak amacıyla sessiz kalmaktadır. **Prososyal sessizlik** ise, örgüt yararına sessizlik olarak da adlandırılmakta olup, işgörenin işle ilgili fikir ve düşüncelerini, örgüt ve örgütteki diğer işgörenlerin zarar görmemesi için kendine saklamasıdır (Van Dyne vd., 2003: 1366-1368).

Örgütsel açıdan işgörenlerin örgütte yaşadıkları sorunlar hakkında konuşmama davranışı, örgütsel öğrenme süreçlerini, örgütsel gelişim ve değişimi, katılımı, yenilikçiliği ve yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir. Bireysel açıdan ise, işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmakta, yaratıcı ve yenilikçi görüşlerini dile getirmelerine engel olmaktadır. Sessiz kalan işgörenin örgüte bağlılığı, motivasyonu ve örgüte güveni azalmakta ve bu nedenle örgütte stres ve işgücü devir oranı artmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 707'den akt. Kulualp ve Çakmak, 2016: 124).

## 2.3. Güç Mesafesi

Örgüt üyelerinin paylaştıkları önemli değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar bütünü, olarak ifade edilebilecek örgüt kültürü kavramı üzerine Hofstede'nin yaptığı çalışmalar, yazında önemli bir yere sahiptir. Hofstede, IBM (*International Business Machines*)'in 40 ülkede 100.000'den fazla işgöreniyle yaptığı çalışmalar sonucunda kültürün; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk ve erillik/dişillik, olmak üzere dört boyutu olduğunu belirlemiştir 1980 yılında Kanada'lı Psikolog Bond, Hofstede'ın uzak doğuda yaptığı çalışmayı temel alarak dört boyuta, beşinci boyut olan “kısa dönemli/uzun dönemli odaklanma” boyutunu eklemiştir. 2000 yılında ise Bulgar araştırmacı Minkov, Hofstede'in Dünya

Değerleri Araştırması' na göre beş boyutu yeniden değerlendirerek bu boyutlara, altıncı boyut olan "heveslilik ve kısıtlılık" boyutunu eklemiştir (Hofstede, 2011: 7).

*Güç mesafesi*, bir toplum ya da örgütteki üyelerin, gücün eşit dağıtılmadığına yönelik düşünceleridir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, herkesin sosyal hiyerarşi içinde yasal bir yeri vardır; sosyal statüler, nispeten güçsüz bireylerin güçlü olanlara saygı göstermesi için, açıkça belirlenmiştir (Hofstede ve Mooij, 2010: 89). Güç mesafesi yüksek toplumlarda, gücün merkezileşmesi kabul edilir; bu nedenle işgörenler, yöneticilerin oluşturdukları yapı içinde hareket ederler ve onların emirlerini sorgulamadan yerine getirirler (Altay, 2004: 304). Tablo 1'de, genel olarak, güç mesafesi seviyesinin özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 1: Güç Mesafesi Seviyesinin Özellikleri

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

Kaynak : (Hofstede, 1980: 46).

## 2.4. Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi

### 2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesinde Sosyal Kimlik Kuramı, Fayda-Maliyet Analizi Kuramı ve Beklenti Kuramı'ndan yararlanılabilir:

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre bireyler; kendilerini, bir grubun gerçek veya simgesel üyesi olarak algılamakta; bir kimlik duygusu geliştirerek, o grupta sosyal olarak özdeşleşmektedirler. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşme, bireyin belirli bir örgüte ait olma algısına sahip olması ve kendini o örgütün üyesi olarak tanımlaması, biçiminde ifade edilmektedir (Ashforth ve Mael, 1992' den akt. Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102). Duygusal olarak örgütüne bağlanan işgören, ilişkilerine zarar vermemek ve mevcut durumu bozmamak için prososyal sessizliği tercih edebilmektedir. İşgörenin örgütüne yönelik kimlik ve özdeşleşme duygusu arttıkça, örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır. Dolayısıyla; bu koşullarda, örgütte korkuya dayalı (savunmacı) sessizlik durumunun azalması beklenmektedir (Gök, 2016: 120- 121).

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

Fayda-Maliyet Analizi, örgütlerde işgörenler tarafından başvurulan içsel bir davranıştır (Kahveci, 2010: 11). Düşünceleri doğrudan ifade etme riski, fayda /maliyet çözümlemesine bağlı olup; bireyler karşılaştıkları birçok sorunun çözümüne yönelik çeşitli seçenekleri fayda/maliyet açısından değerlendirmektedirler. Fayda-Maliyet

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

Beklenti Kuramı'nın ana fikri; ödül - amaç tatmini ilişkisinin kurulmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2011: 294). Bu kurama göre, işgörenin bir iş için çaba göstermesi, yöneticisinden gelecek olumlu geri bildirimlere bağlıdır. Yöneticiden de olumlu bildirimlerin gelmesi, işgörenin bir beklenti içine girmesine neden olur ve o beklenti içinde olduğu konuları rahatlıkla dile getirebilir. Diğer bir ifadeyle; duygu ve düşüncelerini açıkça söyleyebilir (Kahveci ve Demirtaş, 2014: 53). İşgörenlerin örgütte çalışmaya devam etmeyi bir borç ve görev olarak düşündükleri normatif bağlılıkta, ilişkilerin devamını sağlama ve örgüte zarar vermeme veya mevcut durumun devam etmesi beklentisi nedeniyle, üç tür örgütsel sessizliğin de tercih edilmesi olasıdır (Gök, 2016: 121).

Yukarıda sözü edilen kuramsal dayanaklara ek olarak, yazında örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisini açıklayan görgül araştırma sonuçlarından da yararlanılabilir:

Deniz vd. (2013: 691) yaptıkları örgütsel çalışmada, duygusal bağlılık ve savunmacı sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada diğer sessizlik türleriyle duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Köse (2014: 34); Norouzi ve Vazifeh (2016: 173) ile Qazelvand ve Shahtalebi'nin (2016: 108) yaptıkları çalışmalarda (2016: 173) örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin negatif yönde ve anlamlı olduğu saptanmıştır.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.4.2. Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Güç mesafesi, bireylerin örgütlerdeki gücün eşitsiz bir biçimde paylaşımını onaylama ölçüsüdür. Yüksek güç mesafesinin bulunduğu uluslarda, bireyler yöneticinin her koşulda doğru kararlar verdiğine inanmaktadırlar. Bu uluslarda “üstler en iyisini bilir”, “üstler haklıdır” düşüncesi egemendir. Ayrıca iş görenler, yöneticilerin emirlerine sorgulamadan razı olurlar. Kültürler arası araştırmalarda, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde işgörenlere kararlara katılma olanağı sunulduğunda, fikirlerini açıklamakta tereddüte düştükleri görülmektedir. Bu Örgütlerde henüz açıklık ikliminin gelişmediği ve işgörenleri cesaretlendirmede yeterli olmadığı söylenebilir (Çakıcı, 2007: 155-156).

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

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

Alan yazındaki bazı araştırmalar da bu görüşü destekler niteliktedir:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

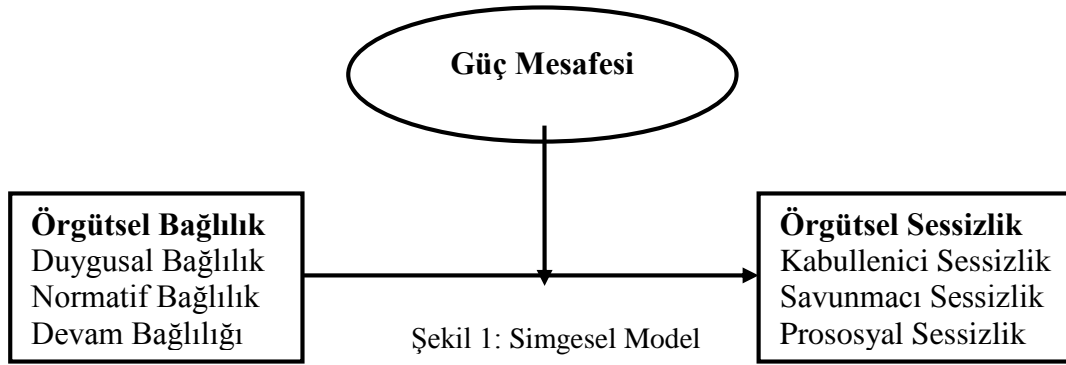
*H.3.b. Normatif bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde, güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.*

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

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın simgesel modeli Şekil 1’ de görüldüğü gibidir.



#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Balıkesir’de kamu sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarda çalışan toplam 600; örneklemini ise 550 işgören oluşturmaktadır. Ana evren, Balıkesir İl Sağlık Müdürlüğü, Balıkesir Halk Sağlığı Müdürlüğü ve Balıkesir Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği’nin kayıtları esas alınarak belirlenmiştir. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme metodu ile anket uygulanmış; 550 adet anket araştırmacının kendisi tarafından dağıtılarak, yedi gün sonra toplanmıştır. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada, 528 anket geri dönmüştür; geri dönüş oranı %96’dır. Elde edilen 528 anketten 125’inde eksik bölümlerin olduğu tespit edilmiş ve bu anketler analize dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket formu sayısı 403 olmuştur. Anket formundaki ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılmıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Çalışmada, işgönerlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla, Allen ve Meyer’in (1991: 1-18) geliştirdiği ve Seymen’in (2008: 240) Türkçeye uyarladığı, 18 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, duygusal bağlılık (1-6.madde), normatif bağlılık (7-12.madde) ve devam bağlılığı boyutlarından (13-18.madde) oluşmakta ve her bir boyut altı ifade içermektedir. Duygusal bağlılık (DB) boyutuna örnek ifade, “çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aitik duygusu hissediyorum”, normatif bağlılık (NB) boyutuna örnek ifade, “bu işletme benim sadakatimi hak ediyor” ve devam bağlılığı (DVB) boyutuna örnek ifade, “bu işletmeye kendimden çok şey vermemiş olsaydım, başka bir işletmede çalışmayı düşünebilirdim” şeklindedir. Tablo 2’de örgütsel bağlılık ölçeği gösterilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

<b>DB 1.</b> Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.
<b>DB 2.</b> Kendimi bu işletmeye “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.
<b>DB 3.</b> Bu işletmede çalışmak benim için büyük anlam taşımaktadır.
<b>DB 4.</b> Bu işletmede kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissediyorum.
<b>DB 5.</b> Meslek hayatımın geriye kalan kısmını bu işletmede geçirmem sözkonusu olursa kendimi çok mutlu hissederim.
<b>DB 6.</b> Bu İşletmenin sorunlarını kendi sorunumuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.
<b>NB 1.</b> Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.
<b>NB 2.</b> Bu işletmeye çok şey borçluyum.
<b>NB 3.</b> Bu işletmede çalışmaya devam etmem benim için bir yükümlülüktür.
<b>NB 4.</b> Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmem.
<b>NB 5.</b> Şimdi işten ayrılısam kendimi suçlu hissederim.
<b>NB 6.</b> Şu an başka bir işletmeden daha avantajlı bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi.
<b>DVB 1.</b> Bu işletmeye kendimden çok şey vermemiş olsaydım, başka bir işletmede çalışmayı düşünebilirdim.
<b>DVB 2.</b> Bu işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır.
<b>DVB 3.</b> Bu işletmede çalışmaya devam etmem, hem kendi tercihim hem de benim için bir zorunluluktur.
<b>DVB 4.</b> Bu işletmeden ayrılmayı düşünmem için, başka iş fırsatlarının olmadığına inanıyorum.
<b>DVB 5.</b> Bu işletmeden şimdi ayrılısam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur.
<b>DVB 6.</b> İstesem bile, şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Çalışmada, işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyebilmek amacıyla Van Dyne vd.’nin (2003) geliştirdiği ve Eroğlu vd.’nin (2011: 114) Türkçeye uyarladığı, 15 maddeli ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek, kabullenici sessizlik (1-5. madde), savunmacı sessizlik (6-10. madde) ve prososyal sessizlik boyutlarından (11-15. madde) oluşmakta ve her bir boyut beş ifade içermektedir. Kabullenici sessizlik (KS) boyutuna örnek ifade, “bu işletmede benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir”, savunmacı sessizlik (SS) boyutuna örnek ifade, “yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam” ve prososyal sessizlik (PS) boyutuna örnek ifade, “bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım” şeklindedir. Tablo 3’te örgütsel sessizlik ölçeği gösterilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

<b>KS1.</b> Bu işletmede benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.
<b>KS2.</b> Bu işletmede alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğundan düşüncelerimi kendime saklarım.
<b>KS3.</b> Bu işletmede problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.
<b>KS4.</b> Bu işletmede lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.
<b>KS5.</b> Bu işletmede beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.
<b>SS1.</b> Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri süremem ve konuşamam.
<b>SS2.</b> Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.
<b>SS3.</b> Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.
<b>SS4.</b> İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.
<b>SS5.</b> Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.
<b>PS1.</b> Bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.
<b>PS2.</b> Bu işletmeye yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.
<b>PS3.</b> Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.
<b>PS4.</b> Bu işletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.
<b>PS5.</b> Bu işletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.

**Güç Mesafesi Ölçeği:** Çalışmada, işgörenlerin güç mesafesi düzeyini ölçmek amacıyla Varoğlu, Basım ve Ercil’ in (2000) oluşturdukları 10 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, örnek ifade “güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir” şeklindedir. Tablo 4’te güç mesafesi ölçeği gösterilmiştir.

Tablo 4: Güç Mesafesi Ölçeği

<b>GM1.</b> Güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir.
<b>GM2.</b> Çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalıdır.
<b>GM3.</b> Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak, güç elde etmede uzmanlık ve pozisyona nazaran daha etkilidir.
<b>GM4.</b> İyi yönetilen bir organizasyon, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir.
<b>GM5.</b> Astlara danışmaya gerek yoktur.
<b>GM6.</b> Yönetimde etkin olmak için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir.
<b>GM7.</b> Bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre ayrı yerler olmalıdır.
<b>GM8.</b> İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem döven hem de seven, sahip çıkan baba benzeri) yapıda olmalıdır.
<b>GM9.</b> Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır.
<b>GM10.</b> Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri, astların üstler hakkındaki düşüncelerine nazaran daha önemlidir.

### 3.4. Verilerin Analizi

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

## 4. BULGULAR ve YORUMLAR

### 4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

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

### 4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve güç mesafesi ölçeklerinin güvenilirliği iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi ile sınanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, varimax dönüşümü kullanılmıştır. Faktör sayısı belirlenirken, öz değerin 1'den büyük olması, ifadelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç ifadeden oluşması, binişiklik söz konusu olduğunda, iki faktör arasında yük değeri farkının en az 0,10 olması ölçütleri dikkate alınmıştır (Hair vd. 2010; Büyüköztürk, 2002'den akt. Akgündüz ve Çakıcı, 2015: 33).

**Örgütsel Bağlılık:** Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0.803; duygusal bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.863; normatif bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.701 ve devam bağlılığı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.723' tür.

Örgütsel bağlılık ölçeği kapsamında, verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testi ile ölçülmüştür. KMO değeri 0,863; Barlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2=2545,546$ ;  $p<0,000$ ). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel bağlılık

ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür. Yapılan ilk analizde, beş faktör tespit edilmiştir. Dördüncü ve beşinci faktörlerin altında üçten az ifade toplanması nedeniyle DB 4., NB 3. ve DVB 1.kodlu ifadeler ile iki faktörde de yakın yük değerleri (<0.10) alan NB 7. kodlu ifade; duygusal bağlılık faktörü altında toplanan NB 8. kodlu ifade ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda KMO değeri 0,838; Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $x^2=1976,612$ ;  $p<0,000$ ).

Faktör analizi sonucunda, ölçek ifadelerinin ölçeğin aslında olduğu gibi üç faktörde toplandığı saptanmıştır. Belirlenen bu faktörler “duygusal bağlılık” (DB), “normatif bağlılık” (NB), “devam bağlılığı” (DVB), olarak adlandırılmıştır. Bu faktörler toplam varyansın % 60,952’ sini açıklamaktadır. Tablo 5’te örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları (n=403)

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

**Örgütsel Sessizlik:** Örgütsel sessizlik ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0.716’dır. Kabullenici sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.847; savunmacı sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.862; prososyal sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.901’dir.

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

Faktör analizi sonucunda ölçek ifadelerinin, ölçeğin aslında olduğu gibi, üç faktörde toplandığı saptanmıştır. Belirlenen bu faktörler “kabullenici sessizlik” (KS), “savunmacı sessizlik” (SS) ve “prososyal sessizlik” (PS) olarak adlandırılmıştır. Bu üç faktör toplam varyansın %70,414’ünü açıklamaktadır. Tablo 6’da örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları (n=403)

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

**Güç Mesafesi:** Güç Mesafesi ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.738'dir. Verilerin faktör analizi uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testi ile ölçülmüştür. KMO değeri 0,829; Barlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır (x<sup>2</sup>=726,237; p<0,000). Her iki test sonucuna bakıldığında, güç mesafesi ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür. Ölçekteki GM 2. ve GM 6. kodlu ifadeler, iki faktörde de yakın yük değerleri alması (<0,10); GM 8. kodlu ifade, faktör değerinin (<0.50) düşük çıkması nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. KMO değeri 0,755; Barlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır(x<sup>2</sup>=449,531; p<0,000).

Faktör analizi sonucunda, ölçek ifadelerinin ölçeğin aslında olduğundan farklı olarak iki faktörde toplandığı saptanmıştır. Belirlenen bu faktörler toplumsal güç mesafesi (TGM)", ve "örgütsel güç mesafesi (ÖGM)" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %53,870'ini açıklamaktadır. Tablo 7'de güç mesafesi ölçeğine ilişkin faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 7: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları (n=403)

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

### 4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 8'de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik ( $r=0,42, p<0,01$ ), savunmacı sessizlik ( $r=0,29, p<0,01$ ), prososyal sessizlik ( $r=0,44, p<0,01$ ), güç mesafesi ( $r=0,39, p<0,01$ ), toplumsal güç mesafesi ( $r=0,32, p<0,01$ ) ve örgütsel güç mesafesi ( $r=0,27, p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu; kabullenici sessizlik ile arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik ( $r=0,29, p<0,01$ ), savunmacı sessizlik ( $r=0,33, p<0,01$ ), prososyal sessizlik ( $r=0,42, p<0,01$ ), güç mesafesi ( $r=0,31, p<0,01$ ), toplumsal güç mesafesi ( $r=0,28, p<0,01$ ) ve örgütsel güç mesafesi ( $r=0,19, p<0,01$ ) arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusu; kabullenici sessizlik ile arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunduğu ( $r=-0,25, p<0,01$ ) tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ile ilgili değişkenler arasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir [örgütsel sessizlik ( $r=0,22, p<0,01$ ), savunma sessizlik ( $r=0,23, p<0,01$ ), prososyal sessizlik ( $r=0,20, p<0,01$ ), güç mesafesi ( $r=0,29, p<0,01$ ), toplumsal güç mesafesi ( $r=0,24, p<0,01$ ), örgütsel güç mesafesi ( $r=0,21, p<0,01$ ); kabullenici sessizlik ( $r=-0,03, p>0,05$ )].

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

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

Tablo 8: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları (n=403)

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

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

### 4.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotezleri sınamaya yönelik hiyerarşik regresyon analizini yapmadan önce, analizde çoklu doğrusallık sorunu olasılığını ortadan kaldırabilmek için öncelikle değişkenler merkezlenmiştir (Aiken ve West, 1991: 35). Daha sonra, hipotezlerin sınanabilmesi için üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

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

Tablo 9’da görüldüğü gibi öncelikle bağımsız değişken olan örgütsel bağlılık ile bağımlı değişkenler olan örgütsel sessizlik (Model 1a), kabullenici sessizlik (Model 1b), savunmacı sessizlik (Model 1c) ve prososyal sessizlik (Model 1d) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmıştır. Tablodan görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik ( $B=0,416$ ,  $p<0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B=0,287$ ,  $p<0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B=0,437$ ,  $p<0,05$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır; kabullenici sessizlik ile anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu sonuçlara göre, “H.1.Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**.

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

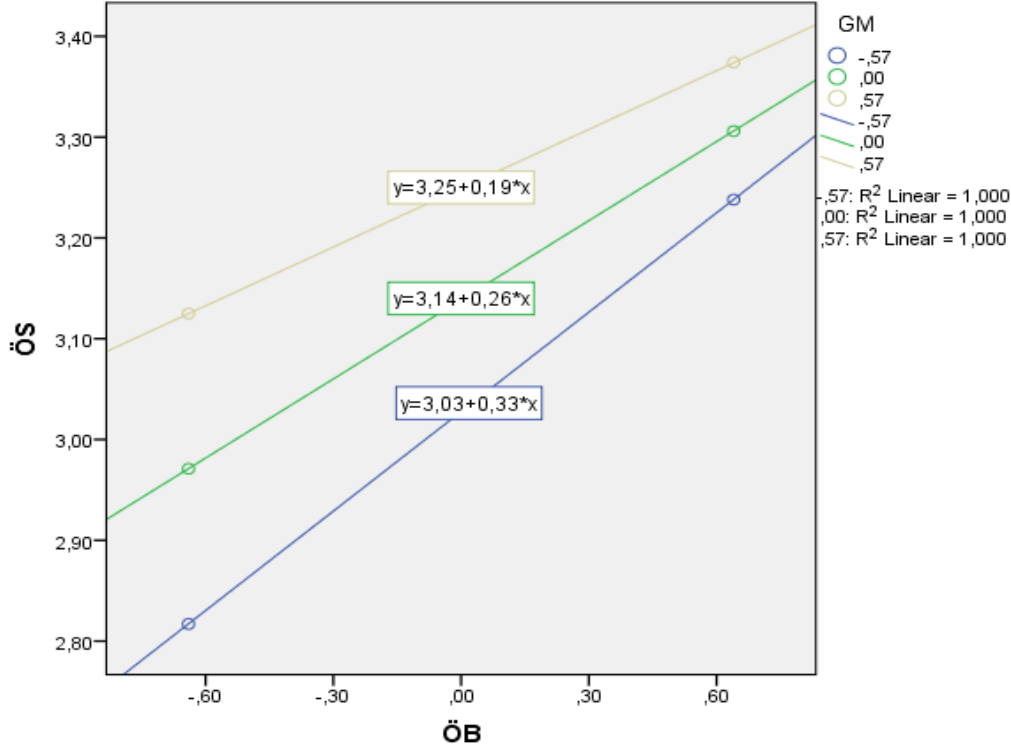
Analizin üçüncü ve son aşamasında, bağımsız değişken (örgütsel bağlılık) ile düzenleyici değişkenin (güç mesafesi) çarpılması sonucu elde edilen etkileşim değişkeni analizlere dahil edilmiştir (Model 3a, Model 3b, Model 3c, Model 3d). Yapılan analizde örgütsel bağlılık ve güç mesafesi etkileşiminin örgütsel sessizlik ( $B=-0,118$ ,  $p<0,05$ ) ve savunmacı sessizlik ( $B=-0,186$ ,  $p <0,05$ ) üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve güç mesafesi etkileşiminin kabullenici sessizlik ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. Analizin bu aşamasında, örgütsel bağlılık ve güç mesafesi değişkenlerinin örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik değişkenleri üzerindeki etkilerinin devam ettiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, “H.3. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” “H.3.b. Örgütsel bağlılık ve savunmacı sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” hipotezleri **kabul edilmiş**; “H.3.a. Örgütsel bağlılık ve kabullenici sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” ve “H.3.c. Örgütsel bağlılık ve prososyal sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” hipotezleri **reddedilmiştir**.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

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

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

Örgütsel bağlılık ve güç mesafesi etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilmek için, değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil 2’de gösterilmiştir. Şekil 2’de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi, güç mesafesinin düşük olduğu işgörenlerde daha yüksektir. Ayrıca güç mesafesinin düzenleyici etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için, *basit eğim (simple slope) analizi* de yapılmıştır (Aiken & West, 1991: 44). Yapılan analiz sonucunda, örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin, düşük güç mesafesi algısına sahip işgörenlerde ( $B=0,33$ ,  $p<0,05$ ) ( $y=3,03+0,33*x$ ), yüksek güç mesafesi algısına sahip işgörelere ( $B= 0,19$ ,  $p<0,05$ ) ( $y=3,25+0,19*x$ ) göre daha yüksek olduğunu ortaya konmuştur.



Şekil 2: Örgütsel Bağlılık ve Güç Mesafesi Etkileşiminin Örgütsel Sessizliğe Etkisinin Eğim Grafiği

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

Tablo 10’da görüldüğü gibi öncelikle bağımsız değişken olan duygusal bağlılık ile bağımlı değişkenler olan örgütsel sessizlik (Model 1a), kabullenici sessizlik (Model 1b), savunmacı sessizlik (Model 1c) ve prososyal sessizlik (Model 1d) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmıştır. Tablodan görüldüğü üzere, duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik ( $B=0,291$ ,  $p<0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B=0,328$ ,  $p<0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B=0,418$ ,  $p<0,05$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmışken; kabullenici sessizlik ( $B=-0,253$ ,  $p<0,05$ ) ile arasında anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, “H.1.a. Duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” ve “H.1.c. Duygusal bağlılığın prososyal sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezleri **kabul edilmiş**; “H.1.b. Duygusal bağlılığın savunmacı sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**.

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

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

göre, “H.3.a. Duygusal bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**.

Tablo 10: Duygusal Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

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

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

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

Tablo 11’de görüldüğü gibi öncelikle bağımsız değişken olan normatif bağlılık ile bağımlı değişkenler olan örgütsel sessizlik (Model 1a), kabullenici sessizlik (Model 1b), savunmacı sessizlik (Model 1c) ve prososyal sessizlik (Model 1d) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmıştır. Tablodan görüldüğü üzere, normatif bağlılık ile örgütsel sessizlik ( $B=0,224$ ,  $p<0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B=0,233$ ,  $p<0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B=0,199$ ,  $p<0,05$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmışken; kabullenici sessizlik ile arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre, “H.1.h. Normatif bağlılığın savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde bir ilişki vardır.” ve “H.1.i. Normatif bağlılığın prososyal sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezleri **kabul edilmiş**; “H.1.g. Normatif bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**.

İkinci aşamada analizlere güç mesafesi değişkeni dahil edilmiştir. Bu aşamada, normatif bağlılığın örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik üzerindeki anlamlı etkisini sürdürürken; güç mesafesinin de örgütsel sessizlik ( $B=0,348$ ,  $p<0,05$ ), savunmacı sessizlik ( $B = 0,199$ ,  $p<0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B=0,359$ ,  $p<0,05$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

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

Tablo 11: Normatif Bağlılık, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

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

\*p&lt;0.05, \*\*p&lt;0.01

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

Tablo 12’de görüldüğü gibi öncelikle bağımsız değişken olan devam bağlılığı ile bağımlı değişkenler olan örgütsel sessizlik (Model 1a), kabullenici sessizlik (Model 1b), savunmacı sessizlik (Model 1c) ve prososyal sessizlik (Model 1d) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmıştır. Tablodan görüldüğü üzere, devam bağlılığı ile örgütsel sessizlik ( $B=0,365$ ,  $p<0,05$ ), kabullenici sessizlik ( $B=0,245$ ,  $p<0,05$ ) ve prososyal sessizlik ( $B=0,277$ ,  $p<0,05$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmışken; savunmacı sessizlik ile arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre, “*H.1.d. Devam bağlılığının kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*” ve “*H.1.f. Devam bağlılığının prososyal sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*” hipotezleri **kabul edilmiş**; “*H.1.e. Devam bağlılığının savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*” hipotezi **reddedilmiştir**.

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

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

Tablo 12: Devam Bağlılığı, Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkinine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

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

\*p&lt;0.05, \*\*p&lt;0.01

Tablo 13'te hipotez sonuçları özet halinde gösterilmiştir:

Tablo 13: Hipotez Sonuçları

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

## 5. SONUÇ ve GELECEĞE YÖNELİK ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç

Araştırmamızda elde edilen bulgular, güç mesafesinin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif; örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye neden olduğunu göstermiştir. Daha ayrıntılı

bir şekilde ele alındığında, duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde negatif bir etkisi, savunmacı ve prososyal sessizlik üzerinde pozitif bir etkisi; normatif bağlılığın savunmacı ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi saptanmıştır. Normatif bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; devam bağlılığının kabullenici ve prososyal sessizlik boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye neden olduğu; savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel sessizlikleri de yüksek olmaktadır. Duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan işgörenlerin korkuya dayalı (savunmacı) sessizlik; duygusal, normatif ve devam bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgüt yararına sessizlik (prososyal sessizlik) düzeyleri de yüksek olmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin kabullenici sessizlik düzeyi düşmekte; devam bağlılığı yüksek olan işgörenlerin kabullenici sessizlik düzeyi artmakta; normatif bağlılığın, kabullenici sessizlik düzeyine; devam bağlılığının, savunmacı sessizlik düzeyine bir etkisi görülmemektedir.

Diğer yandan; güç mesafesinin, örgütsel sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye neden olduğu tespit edilmiştir. Güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre, güç mesafesi yükseldikçe; örgütsel, korkuya dayalı ve örgüt yararına sessizlik düzeyleri de artmakta; kabullenici sessizlik düzeylerinde herhangi bir değişim görülmemektedir.

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

## 5.2. Geleceğe Yönelik Öneriler

### 5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Yöneticiler, işgörenlerin bireysel hedefleri ile örgütün amaçlarını aynı doğrultuda yönlendirmelidirler. İşgörenler, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, kendi amaç ve hedeflerine de ulaştıklarını gördükçe örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Dahası, örgütsel bağlılık açısından işgörelere, örgütleri için değerli oldukları hissini vermek gerekmektedir. İş zenginleştirme, kararlara katılım, yetki devri, ihtiyaç duyulan kaynakları sağlama gibi uygulamalar yararlı olabilir. Diğer yandan özellikle normatif bağlılık açısından, işgörenlerin benimsediği değerlerle örgüt değerlerinin bütünleşmesi sağlanmalıdır. Bunlara ek olarak, adil bir ödüllendirme uygulaması da örgütsel bağlılık bakımından yararlı olmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 87). Sessiz kalmak, işgörenin örgütüne katkısını engellemektedir. Bu katkıdan yararlanmamak örgüt için önemli zararlara yol açmaktadır. Çünkü işgören katkısının yeterli olmadığı örgütler, örgütsel öğrenme, sürekli iyileştirme süreçleri, sorunların çözümü, içsel ve dışsal tehlikelere karşı esneklik ve yeniliklerden yoksun kalmaktadırlar. Bu nedenle, işgören sessizliğinin olumsuz sonuçlarının azaltılabilmesi için sessizliğe neden olan etkenlerin doğru bir şekilde tespit edilmesi ve bu etkenlerin azaltılması gerekmektedir (Kulualp ve Çakmak, 2016: 124).

### 5.2.2. Yazınsal Öneriler

Bu çalışma, Balıkesir ilindeki kamu sağlık örgütlerinde yapılması nedeniyle, tüm sektöre yönelik bir genellemeyi kapsamamakla birlikte; farklı örgüt kültürüne sahip örgütlerde benzer çalışmaların yapılması da önemlidir. Herhangi bir topluma özgü kültürel değer ve normlar, o toplumdaki örgüt kültürlerinin ve dolayısıyla yönetici-işgören ilişkilerinin şekillenmesinde oldukça etkilidir. Bu nedenle farklı kültürlerde yapılan çalışmalar ile karşılaştırmalar da yazına katkı sağlayabilir. Ayrıca bu çalışmada ast üst ilişkisi açısından bakıldığında, ast (işgörenler) tarafından gözlemlenen ilişkiler değerlendirilmiştir. Gelecek araştırmalarda yöneticilerin bakış açısıyla araştırma yapılabilir ve sonuçlar benzer çalışmalar ile karşılaştırılarak, farklı sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca, örgütsel sessizlik alanyazınının gelişimi amacıyla, daha sonraki çalışmalarda

örgütsel sessizlik türlerinden, korkuya dayalı sessizlik anlamına gelen, savunmacı sessizliğin araştırılması faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

Acaray, A. ve Şevik, N. (2016). “Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 34(4): 1-18.

Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). “Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions”, Newbury Park: Sage.

Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A.C. (2015). “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2): 29- 41.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, 1(1): 61-89.

Altay, H. (2004). “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dışılık ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1): 301-321.

Bahrani, M. A.; Barati, O.; Ghoroghchian, M. S.; Montazer-Alfaraj, R. ve Ezzatabadi, M. R. (2015). “Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals”, Osong Public Health and Research Perspectives: 1-5.

Bedük, A. ve Ertürk, E. (2015). “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, İşletme Bilimi Dergisi, 3(1): 1-19.

Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19): 75-94.

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

Çakınberk, A.; Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 3 (1): 89-121.

Çekmecelioğlu, H.; Acaray, A. ve Akturan, A. (2015). “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, The Journal of Academic Social Science Studies, 32: 139-157.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1): 291-306.

Deniz, N.; Noyan A. ve Ertosun Ö. G. (2013). “The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company”, Procedia - Social and Behavioral Sciences , 99: 691–700.

Elitok, E. ve Elitok, U. (2016). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(28): 453-463.

Eroğlu, A. H.; Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2): 97-124.

Gök G. (2016). “Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik”, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(1): 104-124.

Hofstede, G. (1980). “Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values”, Sage Publications.

Hofstede G. ve Mooij M. (2010). “The Hofstede Model Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research”, International Journal of Advertising, 29: 85- 110.

Hofstede, G. (2011). “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, Online Readings in Psychology and Culture, 2(1): 1-26.

- Hussain M.W.; Ali. A.; Khalid, M., Shafique, M. N. ve Ahmad,H. (2016). “Organizational Silence a Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution”, *Developing Country Studies*, 6(2):123-128.
- Kahveci, G. (2010). “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, *Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ*.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). “Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43): 167-182.
- Kaya, Ö.Y. (2015). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)”, *Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir*.
- Köse, O. (2014). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”, *Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya*.
- Kulualp, G. H. ve Çakmak, A. F. (2016). “Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1): 123-146.
- Nikmaram, S.; Yamchi G. H.; Shojaii S., Zahrani M.A. ve Alvani S.M. (2012). “Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran”, *Work Applied Sciences Journal*, 17(10): 1271-1277.
- Norouzi, S. ve Vazifeh, Z. (2016). “Study of The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Commitment (Case Study: Mashhad Railway General Department Employees)”, *The International Input-Output Association*, 7(2): 168-176.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). “Örgütsel Davranış”, *Ekin Yayınevi, Bursa*.
- Özpehlivan, M. (2015). “Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Panahi, B.; Veiseh, S.; Divkhar, S. ve Kamari F. (2012). “An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and It’s Relationship with Employee’s Organizational Commitment”, *Management Science Letters*, 2(3): 735-744.
- Qazelvand, R., ve Shahtalebi B. (2016). “Survey of the Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment of Junior Secondary and Senior Teachers of Azna City”, *Review of European Studies*, 8(2):105-113.
- Salha, H.; Cinnioğlu, H.; Yazıt H. ve Yenişehirlioğlu E. (2016). “İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ’daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3): 5-15.
- Seymen, O. A. (2008). “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma”, *Detay Yayıncılık, Ankara*.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, B. (2009). “Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(1): 35-54.
- Tekin, Ö. A.; Aydın, A.; Özmen, M. ve Yaykaşlı, M. (2014). “Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 135-158.
- Türköz, T.; Polat, M. ve Coşar, S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2): 285-302.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2): 11- 126.
- Van Dyne, L.; Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Varoğlu, A. K.; Basım, H., ve Ercil, Y. (2000). “Bilimsel Araştırma Yöntemlerine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modelleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, 421-444, Nevşehir.

- Yeh, H. ve Hong, D. (2012). "The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance", *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2): 50-59.
- Yeloğlu, H. O. (2011). "Türk Toplumsal Kùltürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2 (4): 153-170.
- Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). "Türkiye'de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4): 103-120.