

T.C.
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: ANKARA'DA FAALİYET
GÖSTEREN HAVACILIK BAKIM MERKEZLERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

İHSAN SAYGILI
EYLÜL 2018

**Tez Başlığı: Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizliğe Etkisi:
Ankara'da Faaliyet Gösteren Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Araştırma**

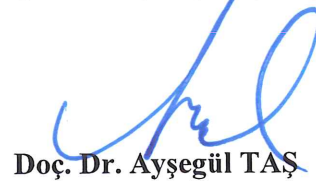
Tezi Hazırlayan: İhsan SAYGILI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Prof. Dr. Mehmet YAZICI

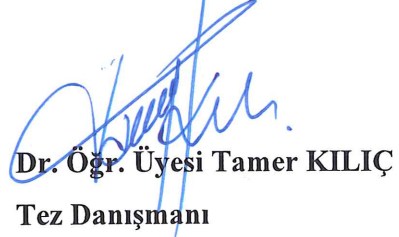
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylarım.


Doç. Dr. Ayşegül TAŞ

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi olarak uygun bulunmuştur.


Dr. Öğr. Üyesi Tamer KILIÇ
Tez Danışmanı

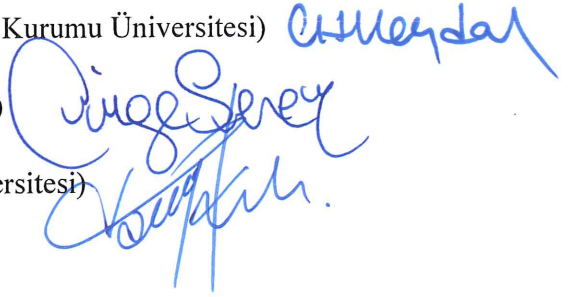
Tez Jüri Tarihi: 18 / 09 /2018

Tez Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN (Türk Hava Kurumu Üniversitesi)

Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Tamer KILIÇ (Çankaya Üniversitesi)



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı, Soyadı: İhsan SAYGILI

İmza: 

Tarih: 18.09.2018

ÖZET

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN HAVACILIK BAKIM MERKEZLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SAYGILI, İhsan

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Tamer KILIÇ

Eylül 2018, 172 sayfa

Bu çalışma; örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığın örgütsel sessizliğe etkisini araştırmak, bu kapsamda örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma modelinde örgütsel iletişim (dikey iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları alt boyutlarıyla birlikte) bağımsız değişken, örgütsel sessizlik (kabullenilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik örgüt yararına sessizlik alt boyutlarıyla birlikte) ve örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık alt boyutuyla) ise bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında, Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde görev yapan 324 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasında, ayrıca duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan örgütsel iletişimin çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın (duygusal bağlılığın) aracı değişken olarak olumsuz etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Sessizlik

ABSTRACT
**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL
SILENCE: A RESEARCH ON AVIATION MAINTENANCE
CENTERS IN ANKARA**

SAYGILI, İhsan

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Tamer KILIÇ, Assist.Prof.Dr.

September 2018, 172 pages

The purpose of this study is to examine the effects of organizational communication and organizational commitment on organizational silence. In that context, the relationship between organizational communication, organizational silence and organizational commitment is also examined. In the research model organizational communication (with vertical communication, sharing information and administrator behaviors sub-dimensions) was determined as an independent variable, organizational silence (with accepted silence, defensive silence and silence in favor of the organization sub-dimensions) and organizational commitment (with emotional commitment sub-dimension) were determined as dependent variables. 324 workers employed in aviation maintenance centers in Ankara participated in the study. According to the results of the study, it was revealed that there are negative relationships between organizational communication and organizational silence and negative relationships between organizational silence and emotional commitment. It is also revealed that organizational communication affects emotional commitment of the workers in a positive way. Furthermore, it was seen that organizational commitment (emotional commitment) as a mediating variable acted negatively in the relationship between organizational communication and organizational silence.

Keywords: Organizational communication, organizational commitment, emotional commitment, organizational silence

TEŞEKKÜR

Tez çalıŐmalarım sũresince değerli yardım ve katkılarıyla beni bilgilendiren ve yœnlendiren tez danıŐmanım Dr. œęr. Őyesi Tamer KILIÇ'a, bilgi ve birikimlerini benden esirgemeyen Prof.Dr. M. Mete DOğANAY'a, Prof.Dr. œznur YŐKSEL'e, Doç.Dr. İrge ŞENER'e ve Dr. œęr. Őyesi. Arif Orçun SAKARYA'ya Őukranlarımı sunuyorum. Ayrıca çalıŐmalarım sırasında benden yardım ve desteklerini esirgemeyen tũm çalışma arkadaŐlarım ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan aileme teŐekkũr ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iv
İÇİNDEKİLER TABLOSU.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. Giriş.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Sayıtları (Varsayımları).....	4
1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	4
İKİNCİ BÖLÜM	6
2. Kuramsal Çerçeve.....	6
2.1. Örgüt.....	6
2.2. Örgütsel İletişim.....	7
2.2.1. İletişim Kavramı.....	8
2.2.1.1. İletişim Süreci ve Temel Unsurları.....	9
2.2.1.2. İletişimde Beş Aşama Kuralı.....	14
2.2.1.3. İletişim Sürecinin İşleyişi.....	14
2.2.1.4. İletişim Şekilleri.....	15
2.2.1.5. İletişim Modelleri.....	17
2.2.2. Örgütsel İletişim	23
2.2.2.1. Örgütsel İletişimin Amaçları.....	25
2.2.2.2. Örgütsel İletişimin Önemi.....	25
2.2.2.3. Örgütsel İletişim Biçimleri.....	26

2.2.2.4.	Örgütsel İletişimin Temel Fonksiyonları.....	29
2.2.2.5.	Örgütsel İletişim Kanalları.....	30
2.2.3.	Örgütsel İletişim Ağ Modelleri.....	33
2.2.4.	Örgütsel İletişim Teknolojileri.....	36
2.2.5.	Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler.....	37
2.2.6.	Örgütsel İletişim Engellerini Aşma Yolları.....	42
2.2.7.	Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi.....	43
2.3.	Örgütsel Bağlılık.....	44
2.3.1.	Örgütsel Bağlılık ve İlişkili Kavramlar.....	44
2.3.2.	Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	49
2.3.3.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	50
2.3.3.1.	Kişisel Faktörler.....	51
2.3.3.2.	Örgütsel Faktörler.....	54
2.3.3.3.	Örgüt Dışı Faktörler.....	58
2.3.4.	Örgütsel Bağlılık Göstergeleri.....	59
2.3.5.	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	60
2.3.5.1.	Davranışsal Bağlılık.....	61
2.3.5.2.	Tutumusal-Duygusal Bağlılık.....	63
2.3.5.3.	Çoklu Bağlılık.....	67
2.3.6.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	68
2.4.	Örgütsel Sessizlik.....	71
2.4.1.	Sessizlik Kavramı ve Gelişimi.....	72
2.4.2.	Örgütsel Sessizlik Kuramları ve Yaklaşımları.....	73
2.4.3.	Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	77
2.4.4.	Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması.....	78
2.4.4.1.	Sessiz Kalma.....	78
2.4.4.2.	Sessiz Bırakılma.....	78
2.4.5.	Örgütsel Sessizliğin Türleri.....	78
2.4.5.1.	Kabullenmiş Sessizlik.....	79
2.4.5.2.	Savunma Amaçlı Sessizlik.....	79
2.4.5.3.	Örgüt Yararına Sessizlik.....	80
2.4.6.	Örgütsel Sessizlik Nedenleri.....	81
2.4.6.1.	Örgütsel Nedenler.....	81

2.4.6.2. Yönetmel Nedenler.....	84
2.4.6.3. Bireysel Nedenler.....	86
2.4.7. Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	88
2.4.7.1. Bireysel Düzeyde Etkileri.....	88
2.4.7.2. Örgütsel Düzeyde Etkileri.....	89
2.4.8. Örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki iliŖki.....	90
2.4.8.1. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İliŖki.....	90
2.4.8.2. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İliŖki.....	93
2.4.8.3. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İliŖki.....	96
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	98
3. Araştırma Yöntemi.....	98
3.1. Araştırma Yapılan Sektör ve Kurumlar Hakkında Bilgi.....	99
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	101
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	102
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	105
3.5. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları.....	106
3.6. Ölçeklerle (Anketlerle) İlgili Güvenilirlik-Yapısal Geçerlilik Analizleri.....	107
3.7. Verilerin Analizi.....	112
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	114
4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler.....	114
4.1. Katılımcılara ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	114
4.2. Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi ve Hipotez Testine İliŖkin Bulgular.....	117
4.2.1. Değişkenler Arasındaki İliŖkileri/Etkileri Araştıran Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İliŖkin Bulgular.....	117
4.2.1.1. Örgütsel İletişimin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İliŖkilere İliŖkin Bulgular.....	118
4.2.1.2. Örgütsel İletişimin Alt Boyutları ile Duygusal	119

Bağlılık Arasındaki Etkilere İlişkin Bulgular.....	
4.2.2. Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Araştıran Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular.....	124
4.2.2.1. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	125
4.2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Etkilere İlişkin Bulgular.....	126
4.2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Etkilere İlişkin Bulgular.....	130
4.2.2.4. Örgütsel İletişimin Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere/Etkilere İlişkin Bulgular.....	132
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	145
5. Sonuç ve Öneriler.....	145
5.1. Değişkenlerin Analizine İlişkin Sonuçlar.....	145
5.2. Öneriler.....	148
KAYNAKÇA.....	151
ÖZGEÇMİŞ.....	168
EKLER.....	169
EK-1 Anket Formu.....	169

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	Örgüt Üyelerinin Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	50
Tablo 2	Örgütsel Bağlılık ve Kişisel-Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar.....	53
Tablo 3	Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığa Ait Alt Boyutlar ve Ölçek Maddeleri.....	107
Tablo 4	Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	108
Tablo 5	Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	109
Tablo 6	Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	110
Tablo 7	Örgütsel İletişim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	111
Tablo 8	Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	116
Tablo 9	Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisi(Korelasyon) Analizi.....	118
Tablo 10	Duygusal Bağlılık-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modeli Özeti.....	119
Tablo 11	Duygusal Bağlılık-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu.....	119
Tablo 12	Örgütsel İletişim-Duygusal Bağlılık Regresyon Modeli Özeti.....	120
Tablo 13	Örgütsel İletişim-Duygusal Bağlılık Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu.....	121
Tablo 14	Örgütsel İletişim-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modeli Özeti.....	121
Tablo 15	Örgütsel İletişim-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu.....	122
Tablo 16	Örgütsel İletişim-Örgütsel Sessizlik-Duygusal Bağlılık Çoklu Regresyon Modeli Özeti.....	123
Tablo 17	Örgütsel İletişim-Örgütsel Sessizlik-Örgütsel Bağlılık (Duygusal Bağlılık Boyutu) Çoklu Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu.....	124

Tablo 18 Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Analizi.....	125
Tablo 19 Örgütsel İletişim Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık İlişkisi için Regresyon Modeli Özeti.....	129
Tablo 20 Örgütsel İletişim Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Modeli Katsayılar Tablosu.....	129
Tablo 21 Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları-Duygusal Bağlılık Modeli Özeti...	132
Tablo 22 Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları-Duygusal Bağlılık Modeli Katsayılar Tablosu.....	132
Tablo 23 Örgütsel İletişim Alt Boyutları - Kabullemiş Sessizlik Modeli Özeti.....	135
Tablo 24 Örgütsel İletişim Alt Boyutları - Kabullemiş Sessizlik Modeli Katsayılar Tablosu.....	135
Tablo 25 Örgütsel İletişim Alt Boyutları –Savunma Amaçlı Sessizlik Modeli Özeti.....	139
Tablo 26 Örgütsel İletişim Alt Boyutları - Savunma Amaçlı Sessizlik Modeli Katsayılar Tablosu.....	139
Tablo 27 Örgütsel İletişim Alt Boyutları –Örgüt Yararına Sessizlik Modeli Özeti.....	143
Tablo 28 Örgütsel İletişim Alt Boyutları - Örgüt Yararına Sessizlik Modeli Katsayılar Tablosu.....	143
Tablo 29 Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuçları.....	144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Genel İletişim Süreci.....	10
Şekil 2	Ortak Tecrübe Alanı.....	11
Şekil 3	Aristo'nun İletişim Modeli.....	18
Şekil 4	Lasswell' in İletişim Modeli.....	19
Şekil 5	Shannon ve Weaver' ın İletişim Modeli.....	19
Şekil 6	Newcomb ABX İletişim Modeli.....	20
Şekil 7	İki Aşamalı İletişim Modeli.....	21
Şekil 8	Johari Penceresindeki Ana Boyutlar ve Alanlar.....	22
Şekil 9	Dairesel iletişim Ağ Modeli.....	33
Şekil 10	“Y” İletişim Ağ Modeli.....	34
Şekil 11	Zincir İletişim Ağ Modeli.....	34
Şekil 12	Merkezi İletişim Ağ Modeli.....	35
Şekil 13	Serbest İletişim Ağ Modeli.....	35
Şekil 14	Fayol Köprüsü İletişim Modeli.....	36
Şekil 15	Bireylerin Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	54
Şekil 16	Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli.....	67
Şekil 17	Beklenti Teorisinin Ana Unsurları.....	74
Şekil 18	Planlı Davranış Teorisi.....	75
Şekil 19	Elisabeth Noelle-Noemann'ın Sessizlik Sarmalı Modeli.....	76
Şekil 20	Havacılık Bakım Merkezinin Organizasyon Yapısı.....	100
Şekil 21	Araştırma Modeli.....	102
Şekil 22	Araştırmanın Aracı Değişkeni ve Aracı Etki Modeli.....	103

KISALTMALAR LİSTESİ

<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklama</u>
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
JAA	: Sivil Havacılık Otoriteler Birliği (Joint Aviation Authorities)
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (International Civil Aviation Organization)
BKEK	: Bakım Kuruluşu El Kitabı
SHY	: Sivil Havacılık Yönetmeliği

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

İnsanlar sosyal hayatın içinde diğer insanlarla sürekli etkileşim ve ilişki içindedir. Bireyler, varlıklarını sürdürmek ve diğer insanlarla etkileşimi devam ettirmek için iletişime ihtiyaç duyarlar. Diğer taraftan hayatın şekillendirilmesinde vazgeçilmez öneme sahip olan iletişim, insanın var olması ile başlayan bir süreçtir. Günümüzde iletişim denilince insanların aklına ilk olarak sözel süreç şeklinde işleyen konuşma gelir. Oysa iletişim bu şekilde dar bir kavram içine sığdırılmayacak kadar geniş kapsamlıdır. İletişim; iletilmek istenen mesajın alıcı ve/veya alıcılar tarafından eksiksiz anlaşılması için bilgi, duygu ve düşüncenin beden dili, sembol, yazı, konuşma ve çeşitli görsel araçlarla veya bunların bir arada kullanılmasıyla iletilmesi sürecidir. İletişim; insanın kendi içinde başlar ve daha sonra toplumun tamamını kapsar.

Küreselleşmenin getirmiş olduğu değişim ve gelişmelerle beraber örgütlerin yoğun rekabet ortamındaki mücadelesini ve bu mücadeledeki başarılarını etkileyen en önemli güç insan kaynağıdır. İnsan kaynağının kalitesi, niteliği ve verimliliği örgütlerin temel enerji kaynağıdır ve başarının vazgeçilmez unsurudur. Örgütler, günümüzde geliştirdikleri yeni uygulamalarla geçmişe kıyasla insan kaynaklarını daha etkin kullanmaktadırlar. Bu kapsamda örgütsel iletişimin önemi de her geçen gün artarak devam etmekte ve daha iyi anlaşılmaktadır. Kaliteli ve nitelikli çalışanların örgütte kalmaya devam etmesi ve verimli çalışmaları, örgüt içindeki iletişim yöntem, kanal ve araçlarının doğru ve iyi yönetilmesine bağlıdır.

Örgütsel iletişim; çalışanlar arasındaki ve çalışanlarla yönetim arasındaki etkileşimi, motivasyonu, iş tatminini, verimliliği, çalışanların örgüt içinde sessiz kalma davranışını ve çalışanların örgütüne olan bağlılığını etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bağlılık ise; çalışanların bir baskı olmaksızın örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseyerek sahip çıkması, örgütün beklediğinden daha fazlasını gerçekleştirmeye çalışması ve kendi değerleri ile örgütün değerlerini bir tutması olarak özetlenebilir. Örgütsel bağlığın yüksek veya düşük olmasının olumlu yönleri olduğu kadar, olumsuz yönleri de vardır. Çalışanların örgütüne olan bağlılığının olumlu yönde gelişmesi için örgüt ve üyelerinin gerekli çabayı karşılıklı olarak göstermeleri gerekir. Örgüt üyelerinin bağlılıklarını etkileyen unsurlar arasında örgütsel ve örgüt dışı unsurların yanında demografik özellikler de yer alır.

Örgütsel iletişimin etkinliğine ve çalışanların örgütsel bağlılığına rağmen örgütlerde çalışanların sessizliği de söz konusu olabilir. Örgütsel sessizlik; çalışanların örgütün değişimine, yenilenmesine ve gelişmesine katkı sağlayacak tecrübe ve bilgi birikimlerine bağlı olarak fikir, düşünce ve bilgilerini çeşitli nedenlerle bilinçli şekilde ifade etmeme, süzgeçten geçirme ve baskı altına alma davranışları olarak tanımlanır. Çalışanın sessizliği sadece kendi isteği ile olmayabilir, çeşitli baskılar nedeniyle çalışanlar sessizliğe zorlanabilir. Çalışanların zorunluluklar nedeniyle bildikleri konularda sessiz kalmaya mecbur bırakılmaları, kendilerini aciz ve değersiz hissetmelerine neden olur, motivasyonlarını ve performanslarını olumsuz etkiler, sonuç olarak bireysel ve örgütsel verimliliğini azaltır.

Örgütsel verimlilik ve etkinlik açısından önemli tesirleri olan örgütsel iletişim, çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkileri incelemek yerinde olacaktır. Söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerin ne şekilde ve nasıl ortaya çıktığı, diğer taraftan örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramlarının birbirlerini nasıl etkilediği bu alanda ortaya konulması gereken bir sorunsaldır.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Örgütlerin; küreselleşmenin getirmiş olduğu rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmek için dikkate almaları gereken faktörlerin arasında örgütsel iletişim, çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel sessizlik davranışları sıralanabilir. Örgütsel iletişim sürecinin, çalışanların örgütsel bağlılığını (duygusal bağlılığını) ve

örgütsel sessizlik davranışlarını önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Örgütsel iletişim sürecinin etkin ve sağlıklı işlemesinin veya işlememesinin, çalışanların örgüte bağlılıklarını (duygusal bağlılıklarını) ve örgüt içinde sessiz kalma davranışı gösterme düzeylerini farklı şekillerde etkileyebileceği öngörülmektedir. Bu kapsamda; araştırmanın problem cümlesi aşağıda belirtilmiştir:

- Örgütsel iletişimin, çalışanların örgütsel bağlılıklarına (duygusal bağlılıklarına) ve örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerine etkisi, yönü ve gücü (şiddeti) nedir?

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Literatürde örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramlarından herhangi ikisi arasındaki ilişkileri araştıran örnek çalışmalar mevcuttur. Bu bağlamda örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık, örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik ya da örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler farklı araştırmalar kapsamında ele alınmış ve incelenmiştir. Diğer taraftan literatürde daha önce yapılan araştırmaların incelenmesi neticesinde; örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramlarını birlikte inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırma; örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve bunun alt boyutu olan duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklamaya katkıda bulunmak amacıyla yapılmaktadır. Bu genel amaca yönelik olarak, araştırmada aşağıda sıralanmış olan alt amaçlar belirlenmiştir.

- Araştırmanın yapıldığı örgütün örgütsel iletişim sürecinde kullanmış olduğu kanalların tespiti ve bunların sağlıklı işlemesini sağlayacak faktörlerin belirlenmesi,
- Çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin belirlenmesi,
- Çalışanların örgütsel sessizlik davranış şekillerinin belirlenmesi,
- Örgütsel sessizlik ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesi,

- Örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi,
- Duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi,

Duygusal bağlılığı azaltan ve örgütsel sessizliği arttıran faktörlerin tespit edilmesi için örgüt yönetimine öneriler geliştirilmesi.

Bu araştırma; çalışanların örgütlerini daha fazla benimsemeleri, daha huzurlu ve verimli çalışabilmeleri, yöneticilerin iletişim biçimlerini geliştirmeleri, örgüt içinde çalışanların sessizliğinin engellenmesi ve duygusal bağlılıklarının geliştirilmesi konularına katkıda bulunması, ayrıca bu olguların önemine dikkat çekilmesi açısından önemlidir.

1.3. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI (VARSAYIMLARI)

1. Araştırmada; “örgüt içinde etkin ve sağlıklı işleyen örgütsel iletişim sürecinin, çalışanların örgütsel bağlılığına ve daha az sessiz kalma davranışı sergilemelerine olumlu yönde tesir edeceği varsayılmış, uygulamada da bu varsayımın doğruluğu analiz edilmiştir.
2. Araştırma evrenini; Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. 324 çalışandan oluşan örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır.
3. Araştırmada kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.
4. Araştırma kapsamında ankete katılan katılımcıların anket sorularını yanıtlarken kişisel özelliklerini, görüş ve düşüncelerini içtenlikle ortaya koyduğu, anket sorularını doğru anladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanlara anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları sadece

Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanlar için geçerlidir. Çalışma kapsamında yapılan değerlendirmeler, katılımcıların anket sorularına verdiği cevaplar dikkate alınarak yorumlanmıştır. Bu kapsamda yapılan yorumlar ve öneriler ankete katılanların düşünceleri, değer yargıları ve fikirleri için geçerlidir. Çalışmanın sonuçları Türkiye genelindeki hava araçları bakım merkezlerine ilişkin yapılacak çalışmalarda dikkate alınmalı, diğer taraftan, farklılık gösterebileceği göz önünde bulundurularak Ankara dışındaki diğer illerde yerleşik olan havacılık bakım merkezleri için genelleştirilmemelidir.

Araştırma verisinin elde edilmesinde sadece nicel yöntemlerden yararlanılması ve nitel yöntemlerin kullanılmaması sonucunda gözlem ve görüşme bilgilerinden yeterince yararlanılamamış ve sınırlı bilgiler edinilmesine neden olmuştur.

BÖLÜM 2

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Sosyal hayatın bir parçası olan insanlar, çevre ile sürekli ilişki içinde olmaya ihtiyaç duyarlar. Bireylerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütlerin var olması, ayrıca bireylerin de örgütlerde yerlerini alması gerekir. Örgütler, faaliyetlerini devam ettirebilmek için üyelerinin örgüte yüksek bir duygu ile bağlı olmasını ve yükümlülüklerini eksiksiz olarak yerine getirmesini ister (Başyigit, 2006: 4-16). Örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye başlamadan önce bu bölümde konuya ilişkin temel kavramları ve kapsamı hakkında bilgiler sunulmuştur.

2.1. ÖRGÜT

“Teşkilat” ve “organizasyon” olarak da adlandırılan örgütler, diğer insanların yardımlarına muhtaç olan insanların çeşitli gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak için ortaya çıkan yapılardır. Örgüt sözcüğü, organ ve iş terimlerinin birleşiminden oluşan Avrupa kökenli bir sözcüktür; Romalılarda “organizare” olarak ortaya çıkmış, 1480’li yıllarda Fransızcaya “organizasyon” sözcüğü olarak girmiştir (Sözen ve Basım, 2015: 37). Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan organizasyonlardır. Örgüt kavramının araştırmacılar tarafından üzerinde uzlaşılan bir tanımı yoktur. Örgüt sözcüğü, literatürde farklı bilim dalları (Psikoloji, Siyaset Bilimi, Ekonomi vb.) tarafından ele alınmış ve bu kapsamda farklı tanımlamaları yapılmıştır (Kıraç, 2012: 35).

Örgüt sözcüğünün bazı tanımları şu şekildedir: “Belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenlemeye yarayan belirli bir yapı, kural ve süreçlerin bütünü” olarak ifade edilmiştir. Başka bir ifade ile örgüt, iki veya daha fazla insanın ortak amaçlara ulaşmak için birbiri ile etkileşim içinde bulunarak

oluşturdukları bir yapı olarak tanımlanabilir (Boyacı, 2010: 4). Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanların gerekli diğer öğelerle birlikte oluşturdukları yapıdır (Çağlar ve Kılıç, 2014: 63). Genel olarak örgüt, insanların belirledikleri amaçlara ulaşmak için oluşturdukları sistemlerdir. Örgütlerin belirli bir amaç için kuruldukları, görev ve gereksinimlerinin bulunduğu, ayrıca yaşamlarını idame ettirmek zorunda oldukları söylenebilir (Bancar, 2016: 1). Örgütler yapıları açısından, mekanik ve organik olarak ikiye ayrılır. Mekanik örgüt yapıları, az değişen ve durağan çevresel koşullara uyumlu olan örgüt yapılarıdır. Organik örgüt yapıları ise görev tanımlarını ve ihtisaslaşmayı önemsemeyen, değişimlere uyum sağlayan, bir nevi örgütsel kurallara başkaldırmaya hazır esnek yapılardır (Erkutlu, 2015: 200-201).

2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütü oluşturan birimler, birbirleri ile iletişim kurmak zorundadır. Eğer iletişim halinde olmazlarsa, birimler birbirleri ile rakip kişiliğe bürünür. Ayrıca örgüt ve üyelerinin uyum içinde olmaları, üyelerin örgütsel bağlılığını artırıcı etkiye sahiptir (Erkutlu, 2015: 199-200). Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak, örgütü dış çevreye tanıtmak, rekabet gücünü arttırmak, örgüt içindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve yöneticilik fonksiyonlarının yerine getirmesini sağlamak için örgüt içinde ve dışında etkili ve sağlıklı işleyen iletişime ihtiyaç vardır (Sağbaş, 2013: 39).

Örgütsel iletişim; birden fazla bireyin bir araya gelerek oluşturduğu örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için birbiri ile ileti alışverişi yapmaları, etkileşim ve işbirliği halinde olmaları şeklinde ifade edilir (Avcı, 2009: 21). Örgütsel iletişim; örgütler tarafından üyelerin tutum ve davranışlarını etkilemede kullanılan bir araçtır. Ayrıca örgüt içerisinde yöneticilerle üyeler arasında ve üyelerin kendi aralarında var olan iletişim süreci ve mekanizmalarını ifade eder (Bitmiş, Güney ve Demirel, 2014: 58).

2.2.1. İletişim Kavramı

İletişim, insanlığın varoluşu ile başlayan ve insanların birbiri ile etkileşim içinde oldukları bir olgu ve süreçtir (Aziz, 2013:1). İnsanların toplum içinde bir arada yaşayabilmeleri için birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde olmaları gerekir. İletişim Latince'deki "Communis" sözcüğünden türetilen "Communication" sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2014: 3). "Communis" sözcüğü, özü itibari ile "ortaklık oluşturmak" anlamına gelmektedir (Bahar,2012,s.3). 13 yy sonu ve 15 yy ortaları arasında Türkçe yazılan eserlerde "ilişmek, yanaşmak, kavga etmek" anlamına gelen "iletiş" sözcüğü, iletişim sözcüğünün yerine kullanılmıştır (Küçükaslan, 2014: 4). İnsanlar; daha fazla bilgi edinerek, kendini keşfetmek, çevresindeki olaylara ve nesnelere karşı bir anlayış geliştirmek, diğer insanlarla anlamlı ilişkiler içinde olmak, insanların tutum ve davranışlarını değiştirmek amacıyla iletişim kurarlar.

Literatür taramaları sonucunda iletişim sözcüğünün tek bir tanımı olmadığı, çok sayıda farklı tanımlama yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır.

İnsanların diğer insanlarla bilgi paylaşma faaliyeti olan iletişim, bireylerin kendilerini ifade etme, düşünce ve duygularını iletme isteklerinden ortaya çıkmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013: 20). İletişim hâlinde olan insanlar, iletişim kurarken hedef ve kaynak gibi iki uç noktayı birleştirirler. Bu iki uç nokta arasında bireyler karşılıklı olarak bilgi, düşünce ve duyguların alışverişini yaparlar (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2016: 371).

İletişim, "bilginin, fikirlerin, duyguların ve becerilerin simgeler kullanılarak iletilmesidir" (Megep, 2007: 3). Dar anlamda iletişim; "duygu ve düşünce alışverişi, geniş anlamda ise toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen, etkileyen bir teknik" (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 153) olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile iletişim; iletmek istediğimizi karşımızdakine amaçladığımız biçimde iletebilmek, istenileni elde etmek ve beklenen tepkiyi uyandırmaktır (Başyigit, 2006: 4).

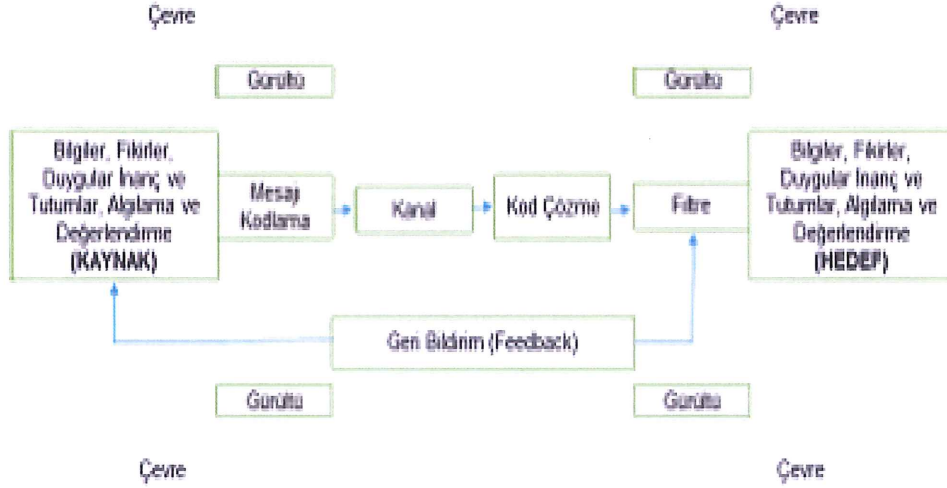
İletişim, insanların duygu, düşünce ve bilgilerini ortak simge ve semboller kullanarak diğer insanlara çeşitli araç ve yollar vasıtası ile aktarılması ve bilgi alış veriş süreci olarak ifade edilir (Çamdereli, 2015: 14-15). İletişim denince insanların birbiri ile sözlü konuşması şeklinde işleyen bir süreç akla gelir ve basit bir olgu olduğuna inanılır. İletişim sadece sözel iletişim değildir. İnsanların giyim kuşamları, davranışları ve hareketleri ile karşısındaki kişilere kim olduğunu, ne anlatmak istediğini ifade etmesi de iletişimdir. Başka bir deyişle iletişimin sözel olmayan (sözsüz) bir yönü de vardır(Oskay, 2016: 15-17).

Yukarıda verilen ve literatür’de yer alan tanımlara göre iletişim kavramını; insanların hayatlarının her anını kapsayan, birbirleri ile etkileşim içinde olmalarını, olumlu ve uyumlu bir şekilde anlaşmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlamak mümkündür.

2.2.1.1. İletişim Süreci ve Temel Unsurları

İletişim insan hayatında vazgeçilmez bir zorunluluktur. İnsanların karşılıklı olarak etkileme ve etkilenme içinde birbirini olumlu ve uyumlu bir şekilde anlaması için asgari gereklilikler vardır (Başyiğit, 2006: 6). İletişimi bir anlık değil süreç olarak ele almak gerekir. Bu süreçte farklı unsurlar yer alır ve iletişim sürecini oluşturan unsurlar sürekli birbirini etkilerler. Bu yönden bakıldığında iletişimin oluşumu, amacı, ileti kaynağının davranışları ve iletide kullanılan dil çok önemlidir (Küçükaslan, 2014: 13). İletiyi göndermek isteyen kaynak ile iletiyi algılayıp filtre ederek aklında tutacak hedefinin uyum içinde olmaları, iletişim sürecinin etkili ve sağlıklı olmasının ön koşullarındandır (Oskay, 2016: 30).

İletişim sürecini oluşturan üç ana unsur; kaynak, hedef ve iletidir. Bu üç ana unsura ilaveten kanal, kodlama, kod çözme, algılama, geri bildirim ve gürültü gibi unsurlar da iletişim süreci içinde yer alır (Küçükaslan, 2014,s.15). Etkili ve sağlıklı iletişim sürecinden söz edebilmek için yukarıda bahsedilen unsurların bulunması gerekir (Aziz, 2013: 29). Genel iletişim süreci, Şekil-1’de yer almaktadır.



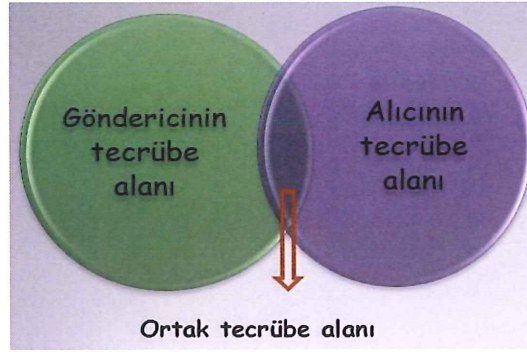
Şekil 1: Genel İletişim Süreci (Tutar ve Yılmaz, 2013: 48).

İletişim sürecinin temel unsurları aşağıda açıklanmaktadır.

Kaynak (Gönderici); iletişim önce kaynağın beyinde oluşur (Mısırlı, 2016:3), kaynak, duygu ve düşüncelerini çeşitli sembol ve sözcükler kullanarak bir kanal vasıtasıyla hedefe ulaştırır (Öztürk, 2014: 9). Kaynak, duygu, düşünce ve bilgilerin iletimine başlatıcı kimliği ile birinci düzeyde katılan gönderici rolü üslenen unsur olarak tanımlanır (Çamdereli, 2015: 27-28). İnsanların diğer insanlarla iletişimi etkin kullanmaları için kaynağa karşı duydukları güven, saygı ve sevgi çok önemlidir. Çünkü insanlar kendilerine gelen iletinin hangi kaynaktan geldiğine dikkat ederler (Akbaş, 2008: 5). İletişimi sağlıklı yürütebilmek için iletiyi gönderen kaynağın bazı özelliklere sahip olması gerekir. Kaynak;

1. İletinin açık ve anlaşılır olmasına özen göstermeli,
2. İleti hakkında bilgi sahibi olmalı,
3. İletide kullandığı sembol, sözcük ve beden dilini hedefin anlayabileceği şekilde kullanmalı,
4. Güvenilir olmalı,
5. İletiyi hedefin eğitim ve bilgi seviyesine göre ayarlamalıdır (Megep, 2014: 4).
6. Ayrıca, iletiyi alacak hedefin özelliklerini, bağımlılıklarını, içinde bulunduğu koşulları bilmelidir (Oskay, 2016: 27).

Kodlama; kaynak tarafından iletilmek istenen duygu, düşünce ve bilginin iletmeye uygun hale getirilmesine ve simgelerin anlama çevrilmesine kodlama denir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 58). Kaynak tarafından gönderilen iletinin bir gürültü olarak kalmaması için iletinin kodlanmasının kısa, çarpıcı, dikkat çekici ve akılda kolay kalıcı olmasına özen gösterilmelidir. Aksi takdirde ileti hedefe ulaşsa bile hedef tarafından tam olarak algılanmayacak, kaynağın iletiyi gönderirken amaçladığı niyeti çarpıtılmış olacaktır (Oskay, 2016: 26). Kaynak; göndermek istediği iletide duygu, düşünce ve bilgisini hedefin anlayabileceği şekilde sembol, beden dili ve sözcüklere çevirerek göndermelidir. Burada önemli olan hedef ve kaynağın aktarılan iletide kullanılan sembol, sözcük ve beden diline aynı anlamı yüklemesidir. Hedef kendisine gelen iletiye farklı bir anlam yüklerse sadece gürültü oluşur (Megep, 2007: 4).



Şekil 2: Ortak Tecrübe Alanı (Tutar ve Yılmaz, 2013: 60).

Kaynak ve hedefin tecrübe alanı mevcuttur. Şekil-2’de yer alan tecrübe alanı düşünce, deneyim ve sahip oldukları bilgiye dayanır. Kaynak tarafından gönderilen ileti, hedefin tecrübe alanına girdiği sürece bir anlam kazanır (Tutar ve Yılmaz, 2013: 60).

İleti (Mesaj); kaynağın duygu, düşünce ve bilgisinin çeşitli sembol, sözcük ve beden diline çevrilmiş hâlidir (Megep, 2011: 14). İleti, bir konuşma ise duyulan bir ileti, yazılı sözcükler ise okunan bir ileti, beden dili kullanılarak gönderilmişse görünen ve hissedilen bir iletidir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 5). İleti, planlı ve plansız olarakta oluşturulabilir (Gürüz ve Eğinli, 2015: 11).

Etkin ve etkili bir iletişimin sağlanabilmesi için ileti ve hedefin bazı özellikleri taşınması gerekir. İleti;

1. Hedefin ilgi alanına girmelidir.
2. Hedefin eğitim ve bilgisine uygun olmalıdır.
3. Hedef, kendisine gelen ileti için geri bildirimde bulunmaya istekli olmalıdır.
4. Hedef, kendisine gelen iletiyi algılamalı ve gönderilen ileti yeterli bilgi taşımalıdır.
5. Gönderilen ileti açık ve anlaşılır olmalıdır (Ekinci, 2006: 7).

Kaynak tarafından gönderilen ileti ile hedef tarafından algılanan iletinin içeriği arasında fark ne kadar fazla ise iletişim o kadar başarısız olur. Kaynak ve hedefin iletilere yükledikleri anlamın ortak olması, iletişimin başarılı olduğunu gösterir (Mısırlı, 2016:3),

Kanal; iletinin kaynaktan hedefe ulaşmasını sağlayan araç ve yöntemlerdir. Kaynak tarafından hedefe gönderilmek istenen ileti herhangi bir kanal tarafından yerine ulaştırılır. Kanal, kaynak ve hedef arasında iletişim süresince var olan bir bağıdır (Megep, 2014: 5). İletişimde hedeflenen amaç, hedefin özellikleri, zaman ve mekân dikkate alınarak iletişim kanalı seçilmelidir (Mısırlı, 2016:4). İletişim süreci esnasında kanalın iletiyi taşıyan en iyi araç olduğu düşünülür ve iletilmek istenen iletinin özelliğine bağlı olarak seçilmelidir. İletişim süresi içinde kanal ne kadar çok olursa, iletişimin etkinliği o kadar artacaktır (Öztürk, 2014: 12).

Alıcı; iletişimin var olabilmesi için bir kaynak, bir hedef olmak üzere en az iki bireye ihtiyaç vardır. Alıcı, kaynak tarafından gönderilen iletiyi alan ve geri bildirim ile tepki veren bireydir. Genel bir ifade ile iletişim süreci esnasında kaynak tarafından gönderilen iletiye hedef olan birey veya grup alıcı olarak tanımlanır (Megep, 2011: 21-22). Hedef (alıcı) kendisine gelen iletiyi algılayıp kodunu çözdükten ve geri bildirim ile tepki verdikten sonra iletişim süreci sona erer. Hedefin kendisine gelen iletiye, vereceği tepki ve yanıtlar onu kaynak durumuna, kaynağı da hedef durumuna getirir (Megep, 2014: 6).

Algılama; kaynak tarafından gönderilen iletinin hedef tarafından filtre edilerek istenilen kısımlarının alınmasıdır. Algılama, iletişim sürecinin ikinci aşamasıdır. Hedef kaynağın, kendisine ulaşan duygu, düşünce ve davranışlarını değerlendirerek filtre eder (Megep, 2011: 13). Başka bir deyişle hedef kendisine ulaşan iletiyi uygun

bir şekilde yorumlar. İletişimin başarısı hedefin kendisine ulaşan iletiyi uygun bir şekilde yorumlayıp kodunu çözmesi ile mümkün olur. Algılamadan kaynaklanan iletişim engelini ortadan kaldırmak için kaynağın göndermiş olduğu iletinin hedef tarafından algılanamayacağı göz ardı edilmemeli ve hedefe gönderilen ileti uygun bir şekilde kodlanmalıdır (Yazıcı ve Gündüz, 2010: 49). İletişimin, etkili ve sağlıklı olması için kaynağın ve alıcının algılama seviyelerinin yüksek olması gerekir. Aksi takdirde sınırlı iletişim oluşur. Sınırlı iletişim ise kaynağın veya alıcının ileti içeriğinin bir kısmını algılayamaması durumudur (Aziz, 2013: 33).

Geri bildirim (Feedback); hedef ile kaynak arasında var olan bilgi akışının tersidir. Kaynak tarafından hedefe gönderilen iletinin anlaşılıp anlaşılmadığı, ne anlaşıldığı ve nasıl karşıladığı geri bildirim vasıtasıyla kontrol edilir (Boyacı, 2010: 45). Geri bildirim, iletişim sürecini tek yönlü pasif bir süreç olmaktan çıkarıp iki yönlü bir sürece dönüştürür (Erdem, 2010: 128). İnsanlar arasında var olan iletişim süreci esnasında engelleri ortadan kaldırmak için geri bildirim etkin ve etkili kullanmak gerekir. Geri bildirimde bulunan bireyin kaynak tarafından gönderilen iletinin konusu hakkında bilgi sahibi olması, geri bildirim yetersizliğini ortadan kaldıracaktır (Yazıcı ve Gündüz, 2010: 44). İletişim sürecinde geribildirim, olumlu-olumsuz, hemen-gecikmeli, eleştirel-destekleyici ve ileri bildirim biçiminde meydana gelir (Aziz, 2013: 30).

Gürültü; iletişim sürecinde iletinin gönderilmesi, alınması ve geri bildirimde bulunulması esnasında iletişimin etkili ve sağlıklı olmasını olumsuz etkileyen unsurların arasında gürültü de bulunmaktadır (Kaya, 2016: 9). Gürültü, iletinin kaynak tarafından gönderilmesi, hedef tarafından alınması ve geri bildirim yoluyla tepki vermesi esnasında oluşan ve iletinin aktarılmasını engelleyen veya yavaşlatan her türlü çevresel faktör olarak ifade edilir. Diğer bir ifade ile gürültü; iletişim süreci içinde iletinin doğru ve güvenilir şekilde aktarılmasını, istenmeyen şeylerin eklenmesi ile engelleyen veya azaltan bir unsur olarak tarif edilir (Ekinci, 2006: 4-9). İletişim sürecinde ileti anlamının istendiği şekilde algılanmasının önüne geçen gürültü unsuru, iletişim sürecinin etkili ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesini engeller (Çamdereli, 2015: 31). Etkili ve etkin bir iletişimin önünde zorluklar ve engeller her zaman olacaktır. Etkin ve etkili bir iletişimin önündeki gürültülerin ortadan kaldırılması ve azaltılması her zaman mümkündür (Öztürk, 2014: 12).

İletişim süreci içinde meydana gelen gürültü; çevresel, psikolojik, fizyolojik, sosyal ve söz dizimsel olarak temel gruplara ayrılır (Gürüz ve Eğinli, 2015: 18).

2.2.1.2. İletişimde Beş Aşama Kuralı

İletişim sürecinde kaynak, gönderdiği iletilerin hedef tarafından kabul edilmesini, diğer bir ifade ile göndermiş olduğu ileti ile ilgili tüm beklentilerinin hedef tarafından karşılanmasını ister. İletişim sürecinde, kaynağın bu beklentilerine beş aşama kuralı denir. Beş aşama kuralı; hedef tarafından iletinin alınması, iletinin anlaşılması, iletinin kabul edilmesi, eyleme geçilmesi ve geri bildirimde bulunmasıdır. Bu beş aşamanın gerçekleşmesi durumunda, kaynak ile hedef arasında iletişimin sağlandığı anlaşılır (Güney, 2011: 240).

2.2.1.3. İletişim Sürecinin İşleyişi

Bireylerin iletişim sürecinde iletinin hedefe ulaşması kadar, nasıl ulaştığı ve iletiyi algılama şekli de önem taşır (Ertike, 2012: 3). İletişim süreci, kaynağın iletiyi hedefe gönderme durumuna bağlı olarak tek yönlü ve çift yönlü olarak işler (Akbaş, 2008: 6).

Tek yönlü iletişim; tek yönlü iletişimde temel amaç iletinin hedefe ulaştırılmasıdır. Tek yönlü iletişim bir iletinin kaynaktan hedefe geri bildirim beklenmeksizin gönderilmesidir. Tek yönlü iletişimde kaynaktan hedefe bir veya birden fazla ileti gönderilebilir. Bunun yanında daha çok kullanılan kaynak bir adet, hedef ise birden fazla olabilir (Mısırlı, 2016: 10-11). Bireyler arasındaki iletişimde tek yönlü iletişimden söz etmek mümkün değildir. Tek yönlü iletişim örgütlerde kullanılan bir iletişim şeklidir. Hedef kitleye ulaştırılmak istenen ve geri bildirim beklenmeyen yasa, yönetmelik, kural, tüzük ve duyurular bireysel iletişimde kullanılan mesajlara örnektir (Bahar, 2012: 16).

Çift yönlü iletişim; bireyler arasında yapılan iletişim her zaman çift yönlü iletişimdir ve basit bir iletişim olarak görülmemelidir (Küçükaslan, 2014: 36). Çift

yönlü iletişim ışığın zamanında yansıması gibidir. Devamlı olarak iletiyi gönderen kaynak ile hedef yer değiştirir. Kaynak tarafından gönderilen ileti, alıcı tarafından kodu çözülüp algılandıktan sonra geri bildirimle yeni hedefe gönderilir. Bu esnada kendisi kaynak durumuna geçer (Tutar ve Yılmaz, 2013: 76). Çift yönlü iletişim her ne kadar bireyler arasındaki iletişim gibi gözükse de, çoğunlukla örgütler tarafından da kullanılmaktadır. Çift yönlü iletişim; yazılı, sözlü ve sözsüz olarak gerçekleştiği gibi geri bildirim temel alır (Gürüz ve Eğinli, 2015: 23). Çift yönlü iletişim, tek yönlü iletişime göre etkili, hızlı, demokratik ve gürültü faktörüne daha fazla maruz kalır (Mısırlı, 2016: 10-13).

2.2.1.4. İletişim Şekilleri

İletişim şekilleri; kişinin kendisiyle iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim ve kitle iletişimi olarak beş genel başlık altında ele alınır. Bu kısımda adı geçen iletişim şekilleri açıklanacaktır.

Kişinin kendisiyle iletişimi: İnsan çevresiyle iletişim kurma zorunluluğu hisseder. Eğer çevresi ile bir iletişim kuramaz ise kendisi ile iletişim kurmaya başlar. İletişim öncelikle kişinin kendi beyininde başlar, daha sonra çevresiyle etkileme ve etkilenme süreci şeklinde devam eder. İnsanın kendi kendisiyle iletişiminde kaynak ve hedef kendisi olduğu için sembol ve şekillerin iletilmesi ve yorumlanıp algılanmasında kendisi vardır. İletiyi gönderen ve alan aynı kişi ise insanın kendi kendisiyle iletişimi içsel iletişim olarak da tanımlanır. İnsanın kendini tanıyıp anlaması, vücudunda var olan duyu organları arasındaki etkileşimle mümkündür (Tutar ve Yılmaz, 2013: 99-100). Diğer bir ifade ile insanın kendi ihtiyaçlarını tespit etmesi, yetenek ve becerilerinin farkına varması, duygu, düşünce ve hissettiklerini kavraması, kendi kendini motive etmesi ancak kendisi ile kurduğu iletişimle mümkündür (Bahar, 2012: 20).

Kişiler arası iletişim; insanların birbirlerini doğrudan etkiledikleri veya etkilendikleri bir iletişim şeklidir. İnsanlar bu iletişim şeklinde birbirlerine uyar veya uymaya çalışır. Sözel iletişim esnasındaki iletişime karşılıklı uyum söz konusudur. Ayrıca bilinçli veya bilinçsiz yapılan beden dili (mimik-jest), iletişimin daha etkili ve

etkin olması için iletiye destek sağlar (Lazar, 2009: 53). Kişiler arası iletişim, insanların karşılıklı (yüz yüze) veya çeşitli kitlesel olmayan iletişim araçları ile yapılır. Kişiler arası iletişim, insanların birbiri ile karşılıklı olarak bilgi, duygu ve düşünce değişim süreci olarak tanımlanabilir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 101). Diğer bir ifade ile insanların karşılıklı olarak bilgi ve sembol üreterek, bunu hedef durumundaki insanlara aktarıp yorumlatmasıdır. Ayrıca kişiler arası iletişim örgüt içinde ve dışında, insanlar arasındaki duygu, düşünce ve bilgi alışverişi olarak da tanımlanabilir (Küçükaslan, 2014: 33). Kişiler arası iletişimde bulunması gereken üç unsur çok önemlidir. Bunlar (Bahar, 2012: 21);

1. Kişiler yüz yüze durmalı veya aralarında belli bir yakınlık olmalıdır.
2. Çift yönlü iletişim gerçekleşmelidir.
3. İletişim sözlü veya sözsüz olmalıdır

Kişiler arası iletişimin etkili ve etkin olabilmesi için iletişim halindeki kişilerin aralarında güven, birbirini tanıma, sevgi, saygı, ilgi, ileti konusunun anlaşılması gibi unsurların var olması gerekir (Küçükaslan, 2014: 34). Kişiler arası iletişimin etkili ve sağlıklı olmasını etkileyen unsurlardan kabul edilen insanların demografik özelliklerin yanında davranış, tutum, tecrübe ve bilgiler gibi unsurlar da kişiler arası iletişimi etkiler (Aziz, 2013: 59).

Grup iletişimi: Grup, iki veya daha fazla insanın bir amaç çerçevesinde bir araya gelmesidir. Diğer bir ifadeyle birbirini etkileyen birden çok insan grup olarak tanımlanır. Grup iletişimi, iki veya daha fazla insanın birbirlerine ileti göndermesi ve iletilerini karşılıklı kabul ederek etkileşim içinde iletişimi sürdürmeleridir (Kıraç, 2012: 25). Gruplarda iletişim iki şekilde ortaya çıkar. Grup içinden bir kişi, grubun neresinde olursa olsun ileti gönderme veya almada aktif rol oynar; grubun lideri gibi hareket ederek ve grup içindeki kişileri etkileyerek merkezi iletişimi meydana getirir. Diğer taraftan grup içinde yer alan herhangi bir kişi, nerede olursa olsun grup içinde iletinin gönderilip alınmasında pasif durumda ise veya etkin değilse bu da merkezi olmayan iletişimdir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 105).

Örgütsel iletişim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütte bulunan kişilerin kendi aralarında veya örgüt dışındaki bireylerle yaptıkları ileti alışverişidir

(Ekinci, 2006: 13). Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemler sonucu geribildirim yoluyla tepkileri ve yanıtları taşır. Böylece hem yöneticinin çalışanı etkilemesini, hem de çalışanın yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşmekle birlikte (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2009: 64) örgütün bölümler arasındaki uyumunu, irtibatlarını sağlama ve örgüt çevresindeki bilgilerin, örgüte aktarılma sürecidir (Mısırlı, 2016: 15). Örgütler hedeflerine ulaşmak için gerekli olan planlama, koordinasyon ve yönlendirme işlevlerini sürekli ve düzenli işleyen resmi ve resmi olmayan iletişim sayesinde yerine getirir. Örgütlerde iletişim, biçimsel (resmi), biçimsel olmayan (gayri resmi) ve örgüt dışı olmak üzere üç şekilde işlemektedir (Mısırlı, 2016: 16).

Kitle iletişimi: Kavram hakkında bilgi vermeden önce, kitle kavramını açıklamak faydalı olacaktır. Kitle; birbirine benzeyen bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan bir yığın olarak kabul edilmekle birlikte aralarında sağlıklı, güçlü iletişim ve etkileşim ilişkisi olmayan insanlardan oluşan topluluk olarak da tanımlanır (Oğuz, 2012:117). Günümüzde kitle iletişimi dendiği zaman akla ilk gelen olgu medya olgusudur. Çünkü medya; ekonomi, siyaset, kültür, eğlence, bilgi gibi gündelik hayatın ayrılmaz parçalarını içinde bulundurur (Oğuz, 2012:117). Kitle iletişimi; teknolojik araçlar kullanılarak topluluğa haber verme, eğitim, reklam gibi iletileri aktarma amacıyla yapılan iletişim olarak tanımlanır (Kıraç, 2012: 26). Kitle iletişiminde kullanılan araçlar çok çeşitlilik göstermektedir. Söz konusu kitle iletişim araçları kullanılarak hedef kitleyi etkilemek ve yönlendirmek amaçlanır. Bu iletişim şeklinde geribildirim hemen/derhal gerçekleşmez (Aziz, 2013: 61).

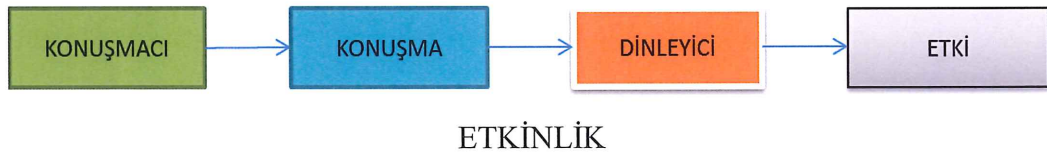
2.2.1.5. İletişim Modelleri

İletişim araçları, çok çeşitli ve farklı amaçlar için kullanıldığından, doğal olarak iletişim ve işleyişi hakkında değişik modeller mevcuttur. Kaynak ve alıcı arasında var olan ileti alışverişi sürecinde ortaya konulan çeşitli görüşlerin meydana getirdiği olgular iletişim modelleridir (Aziz, 2013: 71). İletişim hakkında araştırma yapanların üzerinde hemfikir oldukları belli bir model yoktur. Fakat iletişim sürecinin değişmeyen üç temel unsuru kanal, ileti ve hedefdir (Lazar, 2009: 94).

2.2.1.5.1. Temel İletişim Modelleri

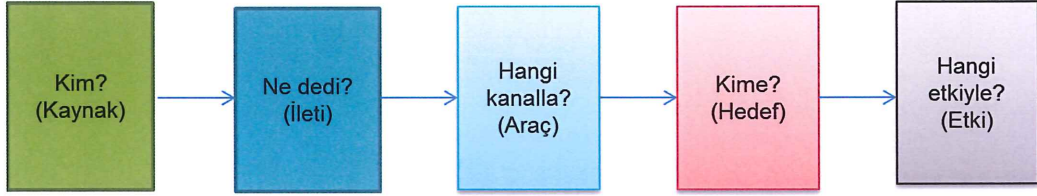
Temel iletişim modellerinin; karmaşık bir süreç olan iletişim sürecini basite indirgemesi, araştırmacılara çalışmalarında yardımcı olmaktadır. Temel iletişim modellerinin özelliği, iletinin hedef tarafından nasıl algılandığından çok kaynak tarafından gönderilen iletinin nasıl aktarıldığına ve sürecine odaklanmalarıdır. (İplikçi, 2015: 18) Aşağıdaki başlıklarda özet olarak ele alınan Aristo Modeli, Harold Lassawell Modeli, Claude Shannon ve Warren Weaver Modeli ve Newcomb ABX Modeli temel iletişim modellerinden bazılarıdır.

Aristo modeli; antik Yunan döneminde yaşayan ünlü filozof Aristo tarafından geliştirilen bir düşüncedir. Aristo Modeli, kaynak ve hedef arasındaki iletişim sürecini basit olarak ele almaktadır. Kaynağın bu modeldeki amacı, geri bildirim beklemeden dinleyicileri etkilemektir. Bu nedenle Aristo Modeli tek yönlü bir iletişim modeli olarak kabul edilir. Aristo Modelinde konuşmacı insanları ikna etmek ve etkilemek için konuşmasını yapar, dinleyici konumundaki insanlar ise pasif durumdadır. Kaynak durumundaki konuşmacı ikna etmek ve insanları etkilemek için sözcük seçimine ve beden diline özen göstermelidir. Aristo, iletişim sürecini Şekil-3'de görüldüğü gibi birbirinden ayırt edilebilen üç unsura ayırmıştır. Bunlar; konuşmacı, konuşma metni ve dinleyicidir (Ertike, 2012: 128).



Şekil 3: Aristo'nun İletişim Modeli (Ertike, 2012,s.128)

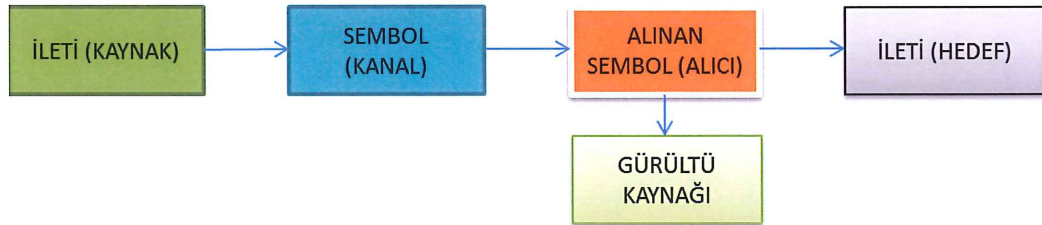
Harold Lassawell modeli; Amerikan siyaset bilimci Lasswell tarafından 1948 yılında geliştirilmiştir. Bu model kitle iletişimi ile ilgilidir; iletişim sürecini anlamak için kim, ne söyler, hangi kanalla, kime, hangi etkiyle sorularının araştırılması gerektiğini ileri sürer (Fiske, 2015: 109). Modele yapılan eleştirilerin başında geri bildirim yer vermeyişi gelir. Modele göre iletişim; çizgisel, tek yönlü ve ikna süreci olarak görülür (Şekil-4). İşletilen iletişim sürecinin ve iletilerinin daima olumlu veya olumsuz etkilerinin olacağını varsayar (Lazar, 2009: 96).



Şekil 4: Lasswell' in İletişim Modeli (Lazar, 2009,s.96)

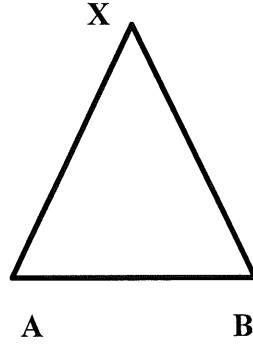
Claude Shannon ve Warren Weaver modeli; kaynak, ileti, kanal, alıcı, hedef ve gürültü kaynağından oluşan, Shannon ve Weaver tarafından geliştirilen, iletişimi tek yönlü iletişim süreci olarak kabul eden iletişim modelidir. Bu modelde yer almayan geri bildirim unsuru, Defleur tarafından modele ilave edilmiştir. Şekil-5’de yer alan model; iletişim sürecinde ortaya çıkan sorunları 3 soru ile gidermeye çalışmaktadır. Bunlar (Ertike, 2012: 129);

1. İletinin nasıl aktarılacağı (Teknik),
2. İleti aktarılırken kullanılan sembollerin anlamı (Anlamsal),
3. İstenilen etkiyi yaratıp yaratmadığı (Etki) dir.



Şekil 5: Shannon ve Weaver' in İletişim Modeli (Lazar, 2009: 129)

Newcomb modeli; doğrusal olmayan iletişim modelidir. Diğer modellerden bu yönü ile farklıdır. Modelin temelini insanlar arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Biri değiştiğinde diğer ikisinde de değişiklikler olan ve bu üç unsurun birleşmesiyle oluşturulan bir sistemdir (Lazar, 2009: 98). Modelin işleyiş süreci; A ve B: kaynak ve hedef (Bunlar insan olabileceği gibi devlet, sendika da olabilir.), X ise kaynak ve hedefin toplumsal çevresinin bir parçasıdır. ABX (Şekil-6) birbiri ile ilişkileri bağımlılık şeklinde devam eden üç unsurdur. Kaynak ve toplumsal çevresinin bir parçası arasındaki ilişkide değişiklik olursa, hedefin diğer ikisi ile olan ilişkisinde de değişiklik oluşur (Fiske, 2015: 110).



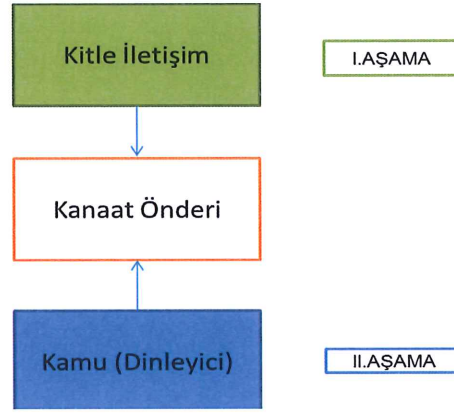
Şekil 6: Newcomb ABX İletişim Modeli (Fiske, 2015: 111)

2.2.1.5.2. Etki Modelleri

Toplumun etki altına almak ve ikna etmek için kullanılan kitle iletişim araçlarının etkisini araştırmak için geliştirilen modellerdir. Söz konusu modeller; etki-tepki modeli, iki aşamalı iletişim modeli, uzun süreli etki modelleri ve Johari Penceresidir.

Etki tepki modeli; Pavlov tarafından ortaya atılan refleks kuramını dayanak alır. Model, insanlarda yaşanan ikna probleminin, iletişim yeteneğine bağlı olarak kendini gösterdiğini ifade etmektedir (Kılıç, 2014: 44). Bu model insanları medya tarafından baskı altına alınan ve etkilenmeye çalışılan savunmasız bireyler olarak görmektedir.

İki aşamalı iletişim modeli; ilk kez ABD’de 1940 başkanlık seçiminde, kitle iletişiminin insanlar üzerindeki etkilerini ele alan bir çalışmadan sonra ortaya çıkmıştır. Bu model ile ilgili olarak Katz ve Lazarsfeld adlı bilim insanlarının çalışmaları mevcuttur. Söz konusu bilim insanları çalışmalarında “Fikirler çoğu kez radyo ve basından fikir öncülerine, buradan da nüfusun daha etkin bölümüne akar.” sonucuna varmışlardır (McQuail, Windahl. 1993: 134-135). Model; medya tarafından iletilmek istenen bir kavramın içeriğini insanlara doğrudan değil, üyesi bulunduğu toplumun kanaat önderleri tarafından etki altında bırakılarak dolaylı olarak iletilmesini savunur (Şekil-7) (Kaymaz, 2013: 357). Modeli geliştiren araştırmacılar, kanaat önderlerinin yaptığı baskıların, insanların karar verme sürecinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.



Şekil 7: İki Aşamalı İletişim Modeli (Lazar, 2009: 106)

2.2.1.5.3. Uzun Süreli Etki Modelleri

Kitle iletişim araçlarının toplum üzerinde etkileri uzun yıllar araştırmacıların çalışma konusu olmuş ve çalışmaların sonucunda farklı model ve yaklaşımlar geliştirilmiştir (İplikçi, 2015: 21-22). Gündem Oluşturma Modeli, Bağımlılık Modeli ve Sessizlik Sarmalı Modeli, bu modeller arasında kabul edilir.

Gündem kurma modeli (Gündem oluşturma modeli); Mc Combs ve Shaw tarafından 1972 yılında geliştirilmiştir. Model'e göre; medya bazı vakaları görmezden gelerek gündem oluşturmak istediği vakalar üzerine odaklanmakta ve böylece toplumu etkilemektedir (Kılıç, 2014: 46). Cohen'e göre kitle iletişim araçları; insanların ne düşüneceklerini değil, ne hakkında düşünmeleri gerektiğini söyleme konusunda başarılıdır. Medyanın önem verdiği vakalar, insanlar tarafından diğer vakalara göre daha fazla tanınır, önem verilmeyenler ise arka plana atılarak önemsizleştirilir veya unutulması sağlanır (Gencer, 2012: 44-45). İnsanlar, kitle iletişim araçlarının üzerinde durduğu konuları bilmek ve değişik konulara verilen öncelik durumunu kabul etmek eğilimini gösterirler. Bunun neticesinde insanlar konuların ne olduğunu ve önem sırasına göre nasıl sıralandığını öğrenirler. Kitle iletişim araçlarından ilgi gören konular belirli bir zaman dilimi sonrasında insanlar tarafından daha fazla kanıksanacak ve algılanan konuların önemi artacak, ilgi görmeyen konuların ise insanların nazarında önemi azalacaktır (McQuail, Windahl. 1993: 134-135).

Bağımlılık Modeli; toplum içinde yaşayan insanların medyayı bir bilgi kaynağı olarak görmeleri, belli bir bağımlılığa neden olmaktadır. Fakat insanlar medyadaki her bilgiyi aynı düzeyde önemli olarak görmez. Bu sebepten dolayı bağımlılıklar bireyden bireye farklılık gösterir. Bağımlılık modelinin sosyal düzen, medya ve dinleyici değişkenlerinin birbirleri üzerinde önemli etkileri vardır (Kılıç, 2014: 46).

Johari Penceresi; insanların kendi aralarındaki ilişkilerini ve etkileşimini açıklamak için Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen ve Johari penceresi adı verilen modeldir. Araştırmacılar, bu modelde insanların kendilerinin farkında olması ve diğer insanlar tarafından değerlendirilmeleri üzerinde durmuş ve iletişimde kaliteyi, insanlar aralarındaki ilişkinin kapsamının belirlediğini ileri sürmüşlerdir. Bu modelde, insanlar arasındaki ilişki Şekil-8’de görüldüğü gibi iki ana boyut ve dört alan şeklinde ele alınmıştır (Güney, 2011:236).



Şekil 8: Johari Penceresindeki ana boyutlar ve alanlar (Güney, 2011:237).

Modelde yer alan bölümler aşağıda açıklanmaktadır;

1. Açık alan; insanların kendisi hakkında bildiklerini ve başka insanların da o insan hakkında bildiklerini içeren alandır.
2. Kör alan; insanların kendisi hakkında bilmediği fakat diğer insanların bildiklerini içeren bölgedir.
3. Saklı alan; insanların kendisi hakkında bildiklerini fakat diğer insanların bilmediklerini içeren alandır.
4. Bilinmeyen alan; insanların kendisi hakkında hem kendisinin hem de diğer insanların bilmediklerini içeren alandır (Güney, 2011:237).

2.2.2. Örgütsel İletişim

Örgüt, insanların sosyal ve maddi amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelip kurdukları teknik beşeri ve fiziksel yapılardır. İnsanlar belirledikleri amaçlarını belli bir noktada buluşturmaya çalışırlar ve örgütün kültürüne uyum sağlayabildikleri ölçüde amaçlarına odaklanırlar. Örgüt içinde yürütülmesi gerekli fonksiyonların (planlama, yönetme, kontrol) işler halde olması için iletişime ihtiyaç vardır (Kıraç,2012: 35).

Örgütsel iletişim; yöneticilerin çalışanları, çalışanların da yöneticileri etkilediği çift yönlü olarak işleyen bir süreçtir. Bununla birlikte örgütün amaçlarına ulaşmak için sürdürmek zorunda olduğu fonksiyonların yerine getirilmesini sağlayan unsur olarak da tanımlanır (Tosun, 2006: 34). Diğer bir ifade ile örgütün çevreye uyum sağlaması, örgütsel amaç doğrultusunda çalışanların bir araya gelmesi ve yönetim tarafından belirlenen süreçlerin işleyişini ortaya koyan bir unsurdur (Özkan, 2016: 7). Örgütsel iletişim; örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanların sahip olduğu bilgilerin, duyguların, düşüncelerin alışverişi, ayrıca örgütün yönetimi, planlamalar, denetimi ve işbirliğini sağlamak için örgüt içinde ve dışında gerçekleşen etkileşimdir (Ekici, 2015: 28).

Örgütlerde işleyen sağlıklı ve etkin iletişim yolu ile üyelere örgütün değerleri, faaliyetleri, özellikleri ve amaçları iletilir. Örgütsel iletişim ayrıca örgütsel sessizliği azaltıcı, örgütsel özdeşleşme ve bağlılıkları artırıcı bir etki yapar. Diğer taraftan etkin iletişim ile örgütüne güçlü bir şekilde bağlılık gösteren üyelerin örgütlerinden ayrılma olasılığı azalırken, aidiyet duyguları güçlenir (Erkutlu, 2015: 211-227).

Örgütlerde iletişim, örgüt içi iletişim ve örgüt dışı iletişim olarak iki şekilde ele almak mümkündür.

Örgüt İçi İletişim; örgütün faaliyetlerine devam etmesini ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla, üyelerin kendilerine biçilen rollerini gerçekleştirmeleri sırasında birbirleriyle kurdukları iletişim, örgüt içi iletişim olarak tanımlanır. Diğer yandan örgüt içi iletişim; örgüt içinde koordinasyonu, birlikteliği sağlamak, bilgiyi paylaşmak, uzlaşmayı gerçekleştirmek ve çatışmayı önlemek için

ihtiyaç duyulan iletişim olarak da ifade edilir (Ölçer ve Koçer, 2015: 340). Örgüt içi iletişim; örgüt üyelerini birbirleri ile kaynaştıran ve uyum içinde çalışmalarını sağlayan bir sistem olmakla birlikte, sadece örgüt üyeleri ile olan ilişkilerini kapsamaz. Bunun yanında, örgütün ortaklarını ve sendikaları da kapsar (Yatkın, 2009: 53). Örgüt içi iletişim; üyeler için ne kadar bilgilendirici, eğitici ve güdüleyici ise o örgütte üyelerin yönetime katılımları da o kadar yoğun olur (Başaran, 2004: 63).

Örgüt içi iletişim sistemindeki aksaklıklar, eksiklikler ve hatalı uygulamalar sonucunda karşılaşılabilecek sorunlar aşağıda sıralanmıştır (Yılmaz, 2005: 43):

1. Talimatların yanlış anlaşılmasından kaynaklanan sorunlar,
2. Örgüt içi kazaların artması,
3. Disiplin suçlarında meydana gelen artış,
4. Örgüt üyelerinin motivasyon ve performans düzeylerinde azalma,
5. Üye devrinde artma,
6. Üye devamsızlığında ve işe geç kalmalarda meydana gelen artış,
7. Üretim hatalarındaki artışlar,
8. Üretim ve hizmet kalitesinde meydana gelen düşüşler nedeniyle müşteri memnuniyetsizliğindeki artışlar,
9. Örgüt üyeleri arasında sık sık söylenti ve dedikoduların çıkması.

Örgüt dışı iletişim; günümüz dünyasında örgütler faaliyetlerini değişken ve dinamik bir çevrede yönetmek durumundadır. Bu değişken ve dinamik çevre, açık bir sistem olduğundan ve örgütler bundan hızlı şekilde etkilendiğinden dolayı, örgüt bir parçası olduğu çevresinden kendini soyutlayamaz, çevresine ayak uydurmak zorundadır (Kılınçarslan, 2016: 157). Örgütler yaşamlarını devam ettirmek ve amaçlarına ulaşmak için devamlı gelişen ve değişen dinamik çevresel koşullara kendini uydurmak ve çevresinde bulunan örgütlerle ve insanlarla iletişim kurmak zorundadır. Örgütlerin içinde bulunduğu çevrenin beklentileri, tepkileri, kültürü ve alışkanlıkları örgütleri etkiler (Sağbaş, 2013: 39).

Örgütlerin kullandığı örgüt dışı iletişim kanalları, örgütleri dış çevreye tanıtmayı ve çevrede olup bitenden haberdar etmeyi amaçlar. Örgüt dışı iletişim sayesinde elde edilen bilgiler; örgütün karar alma organlarında, programlarında, yapısında ve davranış biçimlerinde devamlı düzeltme ve ayarlama yapmasına olanak sağlar (Kıraç, 2012: 49). Örgüt, çevresi ile çeşitli iletişim kanallarını kullanarak gerçekleştirdiği iletişim neticesinde, geleceğe dönük politikalar oluşturur. Ayrıca çevresi ile kurmuş olduğu iletişim, bu kapsamda diğer örgüt ve insanlarla geliştirdiği ilişkiler ve etkileşim, örgütün imaj ve itibarını yansıtır (Kılınçarslan, 2016: 157).

2.2.2.1. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütsel iletişim, belirli amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütsel bütünlüğü oluşturmak üzere kurulur (Kıraç, 2012: 38). Örgütsel iletişimin amaçları; örgütün alınan kararlarını ve politikalarını örgüt üyelerine iletmek ve söylentileri önlemek, bilgilendirme yoluyla örgüt üyelerinin örgütsel yaşama katılımlarını sağlamak, örgütsel fonksiyonların sağlıklı işlemlerini sağlamak, örgütü dış çevreye tanıtmak, örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayarak örgütün karlılığını ve rekabet gücünü arttırmak, örgüt üyelerini sosyal hakları hakkında bilgilendirmek, örgütün yıllık bütçesini ve gelirlerini üçüncü kişilere duyurmak, örgütteki her türlü yeniliği örgüt üyelerine duyurmak ve hataları önlemek, örgüt üyelerini görevleri, yetkileri ve sorumlulukları hakkında bilgilendirmek ve kontrolünü yaparak ortaya çıkan sorunların zamanında tespit edilmesini sağlamak, örgüt üyeleri, birimleri ve bölümleri arasındaki problemleri gidermek ve koordinasyonu sağlamak, örgüt üyelerinin bilgi ve beceri gelişimini sağlamak, örgüt yönetimi ile üyeleri arasında oluşan veya oluşabilecek problemleri çözmek, örgüt üyelerinin örgüt içi ve dışı sosyal ilişkiler kurmasını sağlamak şekilde sıralanabilir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 217, Özkılıççı, 2011: 60 ve Mısırlı, 2016:2).

2.2.2.2. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütsel iletişim; çalışanların neyi nasıl yapması gerektiğini, yönetici ve çalışma arkadaşlarının kendi haklarındaki düşüncelerini öğrenme imkânı sağlar.

Bunların yanında; çalışanların örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını ve verimliliklerini olumlu yönde etkiler, örgüt içi çatışmaları azaltır, yöneticilere karar alma aşamasında ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşmasında kolaylık sağlar, yönetimin almış olduğu kararları ilgili bölüm ve çalışanlara zaman geçirmeden ulaştırmasını sağlar, yönetici ve çalışanlar arasındaki güvenin artmasını sağlar, çalışanların daha az hata yapmasını ve örgütsel giderlerin azaltılmasını sağlar, örgüte yeni katılan çalışanların örgüte daha kolay uyumunu sağlar (Kıraç, 2012: 37-38 ve Ulukuş, 2010: 45).

2.2.2.3. Örgütsel İletişim Biçimleri

İnsanlar kendi aralarında iletişim kurarken ileti aktarımını kolaylaştırmak için iletinin anlamını değiştirmeden, anlaşılır ve süratli olmasına önem vererek iletişim türlerinden birini seçmek zorunda kalırlar (Yıldırım, 2015: 26). Söz konusu örgütsel iletişim türleri yazılı, sözlü, sözsüz, görsel ve işitsel iletişim şeklinde tarif edilir. Bu kısımda örgütsel iletişim türleri incelenecektir.

Yazılı iletişim; kişiler arasındaki iletişimden çok örgütlerin kullandığı iletişim türüdür. Yazılı iletişimin olabilmesi için iletiyi gönderen kaynağın ve iletiyi alan alıcının okuma, yazma ve yazılanı anlama becerisinin olması gerekir (Aziz, 2013: 53). Yazılı iletişimde hedefin iletiyi okuması, cevaplaması ve yorumlaması uzun bir süre aldığı için bu tür iletişim sözlü iletişime göre daha gecikmeli olarak gerçekleşir (Megep, 2011: 41). Yazılı iletişim; iletiyi yazılı olarak, sözcükler ve semboller vasıtasıyla ileten elektronik iletiler, faks iletileri, notlar, raporlar, mektuplar, gazeteler gibi yazılı iletişim vasıtalarını içermektedir. Yazılı iletişimin en büyük özelliği iletilerin geçerliliği ve doğruluğu kaybolmadan iletilmesi ve kanıtlanabilir olmasıdır (Akbaş, 2008: 18). Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim; özel yazılar, ticari yazılar, resmi yazılar ve raporlar olmak üzere dört ana grup altında toplanır. Bunlar;

1. Özel yazılar; Resmi olmayan yazılar, taziye mektupları, teşekkür mektupları, özgeçmişler, ilanlar gibi

2. Ticari yazılar; Satış yazıları, sipariş yazıları, tahsilat ve ödeme belgeleri, kredi yazıları, kabul ve ret yazıları, iş başvuru yazıları, özür dileme ve teşekkür yazıları, sirküler, bilgi isteme verme yazıları gibi
3. Resmi yazılar; Sözleşmeler, şartnameler, tutanaklar, vekâletname, dilekçe ve diğer resmi yazılar,
4. Raporlar; Bilgi verici raporlar, araştırma raporları ve ikna edici raporlar.

Örgütlerde iletilerin kalıcı olması isteniyorsa yazılı iletişim araçlarından yararlanılır. İletişim sürecinin işleyişinde yazılı iletişim araçları önemli bir yer tutar (Yılmaz, 2011: 53-54). Yazılı iletişim araçlarından bazıları şunlardır;

1. İşletme gazetesi: Örgütler tarafından hazırlanan işletme gazetesinin, çalışanları örgüt hakkında bilgilendirmek, çalışanların örgüt hakkındaki düşünce ve görüşlerini yansıtmak şeklinde iki önemli rolü vardır. İşletme gazetesinin anlaşılır, açık, tarafsız ve dürüst hazırlanmasına dikkat edilmelidir (Megep, 2012: 23).
2. El kitapları: Örgüt çalışanlarına işleri ile ilgili makinelerin nasıl çalıştığı, nasıl kullanıldığı, arızalarının giderilmesi için nelerin yapılması gerektiği gibi bilgileri vermek maksadıyla açık ve anlaşılır biçimde hazırlanmalıdır (Başyigit, 2006: 31).
3. Raporlar: Örgütlerde yöneticilere bir projenin amacı ve sonuçlarını özetlemek ve yöneticilerin karar verebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlamak için hazırlanır (Başyigit, 2006: 31).
4. Afişler, İlan Panoları ve Bültenler: Örgütlerdeki çalışanları bilgilendirme, yönlendirme ve hatırlatma maksatlı olarak belli noktalara asılan ve dağıtılan iletişim araçlarıdır. Afişler, ilan panoları ve bültenler hazırlanırken çalışanların dikkatini çekmek için yazılarının resim ve şekillerle görselleştirilmesi, içeriğinin açık ve anlaşılır olması gerekir.

Sözlü iletişim; insanlar tarafından en sık kullanılan iletişim türü sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim; insanların birbiri ile herhangi bir konuda duygu, düşünce ve bilgilerini konuşma yoluyla aktarması olarak tanımlanan en eski ve etkili iletişim türüdür (Tulunay, 2010: 65). Sözlü iletişim konuşarak yapıldığı için konuşma dili olarak da adlandırılır (Boyacı, 2010: 47). Sözlü iletişim; dil ile yapılan ileti

aktarımında insanların duygu, düşünce ve bilgileri ile ilgili ne söyledikleri, dil ötesi ile sesin tonu, hızı ve şiddeti vasıtasıyla nasıl söyledikleri olmak üzere iki kısma ayrılır. Sözlü iletişimin soru sorulabilmesi, sorulara cevap alınabilmesi, geri bildirim hızı alınması ve iletiye açıklık getirilmesi gibi avantajları vardır. Diğer taraftan yapılan iletişime kıyasla yanlış anlama, uzun süreli iletişimde uygunsuzluk ve kısmen veya tamamen unutulma gibi dezavantajları da vardır (Megep, 2014: 12). Sözlü iletişimin etkili ve sağlıklı işlemesinin önündeki engellerden bazıları uzun konuşmak, konu dışına çıkmak, sözcükleri yanlış telaffuz etmek, sözcükleri yutmak, abartılı konuşmak, genelleme yapmak, muğlak sözcükler kullanmak ve aynı kelimeleri sık sık tekrarlamak şekilde sıralanır (Mısırlı, 2016: 52-53).

Sözsüz İletişim; insanların konuşmadan yaptıkları iletişimidir. Başka bir deyişle sözlü iletişime destek olmak üzere beden dili, kıyafet ve mekânı kullanarak yaptıkları ileti aktarımı sözsüz iletişim olarak tanımlanır. İnsanların konuştukları dil farklı olsa bile beden dili vasıtasıyla birbiri ile anlaşmaları mümkündür. Ancak toplumların kültür ve yaşantılarına göre beden dili farklı şekilde yorumlanabilir (Megep, 2014: 14). İnsanlar, iletişim içinde bulunduğu bireyin veya grubun iletileri yorumlayıp anlaması için ses tonuna, heyecanına, kaygısına, aksanına, göz hareketlerine, duruşuna, mimiklerine ve giyimine dikkat etmelidir (Ertike, 2012: 25). İnsanlar; sözcüklerin belli sınırları olduğundan işaretle güçlü, akılda kalıcı ve inandırıcı mesajlar verebildiği için sözsüz iletişimi tercih ederler (Bahar, 2012: 72).

Görsel ve İşitsel İletişim; görsel iletişim, sözsüz iletişimin bir parçası, işitsel iletişim de sözlü iletişimin bir parçası olarak kabul edilebilir. Fakat ayrı bir iletişim türü olarak da incelenmesi mümkündür. Görsel ve işitsel iletişim, göz ve kulak gibi duyu organlarına ses ve görüntü olarak hitap eden teknolojik araçların kullanıldığı iletişim türüdür (Megep, 2014: 14). Görsel ve işitsel iletişim araçları üç gruba ayrılır;

1. Göze hitap edenler (slayt, tepegöz, projektör gibi)
2. Kulağa hitap edenler (radyo, telefon gibi),
3. Göz ve kulağa beraber hitap edenler (video, televizyon gibi),

2.2.2.4. Örgütsel İletişimin Temel Fonksiyonları

Örgütsel iletişimin temel fonksiyonları bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma, birleştirme ve eşgüdüm sağlama olarak dört grupta toplanır. Bu kısımda söz konusu örgütsel iletişim fonksiyonları incelenecektir.

Bilgi sağlama fonksiyonu; örgütsel iletişimin en temel fonksiyonu olarak kabul edilir. Bunun nedeni ise çalışanların örgütün amaç ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak istemesi ve gerekli bilgiye ihtiyaç duyması şeklinde açıklanır (Sarıkamış, 2006: 50). Yöneticiler ve çalışanlar arasında paylaşılan bilgi, çalışanların olumlu düşünerek performans ve motivasyonlarının artmasında etkili olur. Diğer yandan çalışanların örgüte olan güvenlerinin artması sonucunda bağlılıkları da artar (Sağbaş, 2013: 33).

İkna Etme ve Etkileme; örgüt yöneticileri, örgütün amaçlarına, hedeflerine ulaşmak, verimliliği artırmak ve çalışanları motive etmek için iletişimde bulunurlar. Örgüt yöneticileri, çalışanları motive etmeye çalışırken çalışanlar arasında dengeyi sağlama ve adaletli olmaya özen göstermelidir. Çalışanlar da yaptıkları işlerden dolayı fark ve takdir edilmek isterler. Bu yüzden örgütlerde ikna edici ve etkileyici iletişim, yöneticiler ve çalışanlar açısından çift yönlü olarak işler (Sağbaş, 2013: 35).

Emredici ve Öğretici İletişim Kurma; örgütlerde yöneticilerin çalışanlara işlerini nasıl yapacaklarını söyleyip yönlendirmesinin yanında, çalışanlara bilgi vermek için kurulan iletişim, örgütsel iletişim içinde önemli bir yere sahiptir (Sarıkamış, 2006: 51).

Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama; örgütlerde etkin ve sağlıklı olarak kullanılan iletişim, çalışanları örgütün amaç ve hedefleri yönünde bir araya getirir ve örgüt içinde bütünlük sağlar (Ekici, 2015: 30). Diğer bir ifade ile örgütlerde etkin ve sağlıklı iletişim, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri etrafında toplanmalarını sağlar, birlikte çalışanların ruh sağlıklarının korunmasına yardım eder (Kaya, 2016: 18).

2.2.2.5. Örgütsel İletişim Kanalları

Örgüt içinde kullanılan iletişim kanalının örgütün hiyerarşik yapısına uygun seçilmemesi, iletinin etkisiz ve sağlıksız olarak üyeler tarafından paylaşılmasına, bunun sonucunda örgütün amaçlarına ulaşamamasına veya amaçların gerçekleşmesinde gecikmelere sebep olacaktır (Tuna, 2008: 41). Örgütte karar alma, işbirliği ve yönetim işlevlerinin etkili ve sağlıklı olması için örgüt içerisinde ileti akışının serbest ve anlaşılabilir şekilde oluşması gerekir. Örgütlerde kullanılan iletişim kanalları resmi (biçimsel) ve resmi olmayan (biçimsel olmayan) iletişim kanalı olmak üzere iki gruba ayrılır.

Resmi (Biçimsel) iletişim kanalı; örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için uygulanan iletişimin, örgüt tarafından belirlenmiş kurallar çerçevesinde tespit edilen iletişim kanalı vasıtasıyla yürütülmesi olarak tarif edilir. Resmi iletişim kanalları örgütte kullanılan her türlü resmi iletileri, talimatları, raporları vb. kapsar (Özkan, 2016: 10). Resmi iletişim kanalları dikey iletişim kanalı (yukarıdan aşağıya iletişim kanalı ve aşağıdan yukarıya iletişim kanalı), yatay iletişim kanalı, çapraz iletişim kanalı, açık, çok yönlü iletişim kanalı ve dışa dönük iletişim kanalları olmak üzere beş grup altında toplanır (Dereli, 2010: 62). Bu kısımda örgütlerde karşılaşılan resmi (biçimsel) iletişim kanallarından söz edilecektir.

Dikey iletişim kanalları; örgütte yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulan iletişim kanalı diğer bir ifade ile yöneticilerin emir ve talimatlarını çalışanlarına, çalışanların talep ve şikâyetlerini yöneticilerine iletmek için kullandıkları iletişim kanalıdır. Örgütlerde kullanılan dikey iletişim kanalları, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru bir yol izler (Özkılıç, 2011: 61).

Yukarıdan aşağıya iletişim kanalları; Örgütün politikalarını, kurallarını, çalışma yöntemlerini ve şartlarını üst kademedeki çalışanlara doğru hiyerarşik düzen içinde bilgi akışıyla sağlayan iletişim kanalıdır. Yukarıdan aşağıya iletişim kanalının en büyük dezavantajı ileti içeriğinde sapmaların ve kayıpların meydana gelme olasılığıdır. Yöneticiler farklı iletişim yolları kullanarak (panolara talimatların ve emirlerin asılması, e-postanın kullanılması, çeşitli broşürler gibi) ileti içeriğindeki sapmaların ve kayıpların önüne geçebilir (Demirkan, 2007: 56).

Aşağıdan yukarıya iletişim kanalları; çalışanların yöneticilerine şikâyetlerini, taleplerini ve kendilerine verilmiş olan emir, talimat ve raporlara karşı vermiş oldukları geri bildirimlerini (tepkilerini) iletmek için kullandıkları iletişim kanalıdır. Diğer bir ifade ile çalışanlar yöneticilerine sorunlarını, beklentilerini, önerilerini, şikâyetlerini ve bilgi birikimlerini bu iletişim kanalını kullanarak iletirler (Demirkan, 2007: 31).

Yatay iletişim kanalları; örgütlerde aynı statü ve düzeyde bulunan birim ve çalışanların aralarında kurdukları iletişim için kullandıkları iletişim kanalıdır. Birimler ve çalışanlar arasındaki çatışmayı önlemek, bilgi paylaşımını sağlamak gibi amaçlar için genellikle bu iletişim kanalı kullanılır (Demirkan, 2007: 58).

Çapraz iletişim kanalları; örgüt bünyesinde farklı statü ve düzeydeki birim ve çalışanların aralarında kurdukları iletişim için kullandıkları kanaldır. Çapraz iletişim kanalını kullananlar arasında astlık ve üstlük ilişkisi yoktur. Örgüt faaliyetlerini kısa sürede tamamlamak ve dikey iletişimden kaynaklanan iletişim sorunlarını ortadan kaldırmak çapraz iletişimin amaçları arasındadır. Çalışanlar arasında yaşanan yetki karmaşası çapraz iletişimin bir sakıncasıdır (Kaya, 2016: 15).

Açık ve çok yönlü iletişim kanalları; hiyerarşik yapının baskın olduğu örgütlerde genellikle tek yönlü ve kapalı iletişim kullanılır. Bu iletişim kanalını kullanan kaynak, iletiyi hedefe gönderir fakat hedeften herhangi bir geri dönüş beklemez (Küçükaslan, 2014: 57). Bu durum çalışanların örgüt ortamından soğumasına ve uzaklaşmasına neden olur Ayrıca çalışanların bağlılıklarında ve performanslarında azalmalar ortaya çıkar ve verimliliklerinde düşüşler meydana gelir. Açık iletişim ise örgütte haber ve bilgi akışının üst kademedan en alt kademedeki çalışana kadar doğal yollarla sağlıklı ve serbest bir şekilde aktarılmasıdır. İleti aktarımı sürecinde örgütte var olan her türlü iletişim kanalı kullanılır. Örgütlerde işleyen açık ve çok yönlü iletişim kanalları, üyelerin arasında verimliliği artırıcı, gerginliği azaltıcı, bağlılığı artırıcı ve örgüte olan güveni artırıcı bir ortam oluşturur (Genç, 2012: 363-364).

Dışa dönük iletişim kanalları; örgütler toplumdan kendilerini dışlayamazlar, amaçlarını gerçekleştirmek için devamlı gelişen ve değişen topluma ihtiyaçları vardır. Örgütler ihtiyaçlarını karşılayabilmek için devamlı olarak toplum ile iletişimi sürdürmek zorundadır. Genellikle toplum ile örgüt arasındaki iletişimi Halkla ilişkiler birimi sağlar. Örgütler iç iletişim kanallarına verdikleri önem kadar dış iletişim kanallarına da önem vererek bu kanalların etkili ve sağlıklı işlemlerini sağlamak zorundadırlar. Örgüt bu kanallar aracılığıyla gelen tüm bilgiler sayesinde, örgütün davranış şekillerinde, yapısında, programlarında ve karar merkezlerinde sürekli değişiklikler ve düzenlemeler yapılmasına da imkân sağlar (Kaya, 2016: 15-16).

Resmi Olmayan (Biçimsel Olmayan) İletişim Kanalı; örgütün resmi yapısına uygun olarak işleyen iletişim kanalları dışında, çalışanlar tarafından statü ve yetki göz önüne alınmadan gerçekleştirilen bilgi alışverişi için yararlanılan iletişim kanalı olarak ifade edilir (Özkan, 2016: 15). Resmi olmayan iletişime duyulan ihtiyaç genellikle resmi iletişimin etkili, sağlıklı olmamasından ve çalışanların psikolojik beklentilerinden kaynaklanır. Diğer bir ifade ile örgütte resmi iletişim ne kadar etkili ve sağlıklı olursa olsun, birden fazla çalışanın olduğu yerde resmi olmayan iletişim söz konusudur (Sarıkamış, 2006: 47) ve söylenti-dedikodu şeklinde kendini gösterir. Örgütlerde işleyen resmi olmayan iletişim farklı şekillerde gerçekleşmektedir (Özkan, 2016: 15). Bunlar;

Tek Hat Zincir Modeli; Kaynak tarafından hedefe gönderilen iletinin, hedefe ulaşana kadar anlam ve içeriğinin değiştiği görülür.

Dedikodu Zincir Modeli; Örgüt içinde iletinin bir çalışan tarafından doğru ve yanlış olarak dağıtılma sürecidir. Bu ileti kaynaktan başlayarak ulaşabildiği her çalışana aktarılır.

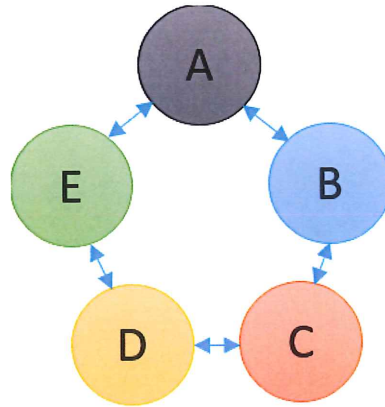
Olasılık Zincir Modeli; İletinin kaynak tarafından rasgele seçilen çalışanlara, onların da seçeceği diğer çalışanlara iletilmesidir.

Küme (Grup) Zincir Modeli; Kaynak tarafından ileti üç çalışana aktarılır. Bu üç kişi de seçmiş oldukları diğer üç çalışana aktarır. Bu şekilde işleyen resmi olmayan iletişim küme zincir modeli olarak adlandırılır.

2.2.3. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri

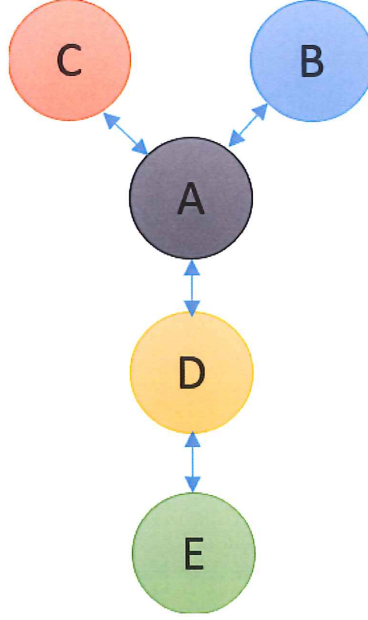
Örgütsel iletişim ağı, örgüt yöneticileri ile çalışanları aralarındaki ileti alışverişi ve etkileşimlerinden oluşur. İletişim ağları örgüt içindeki ileti aktarımının yönünü tayin eder ve örgütün yapısı hakkında bilgi verir (Kaya, 2016: 20). İletişim ağ modelleri; dairesel iletişim ağ modeli, “Y” iletişim ağ modeli, zincir iletişim ağ modeli, merkezi iletişim ağ modeli, serbest iletişim ağ modeli ve Fayol köprüsü iletişim ağ modeli olmak üzere altı farklı grup altında toplanmaktadır.

Dairesel iletişim ağ modeli; merkezi ve hiyerarşik olmayan, etkili ve sağlıklı iletişim için kullanışlı olan ve daha çok eşit statüdeki örgüt üyeleri arasında kurulan açık bir iletişim ağ modelidir. Dairesel iletişim ağ modeli, belirgin bir liderin olmadığı ve demokratik kuralların uygulandığı bir modeldir (Şekil-9) (Tutar ve Yılmaz, 2013: 272). Bu modelde ileti, çok fazla örgüt üyesinin üzerinden geçtiği için iletinin aktarımı yavaş, karar verme süreci uzun ve doğruluk derecesi düşüktür (Bahar, 2012: 131).



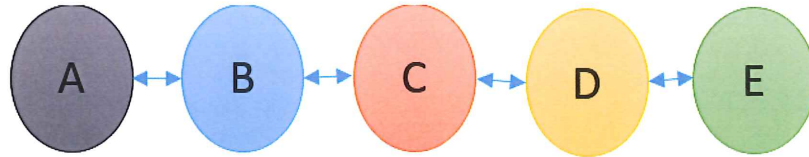
Şekil 9: Dairesel İletişim Ağ Modeli

“Y” iletişim ağı modeli; (Şekil-10), demokratik bir iletişim modeli olsa da merkezi iletişim ağı modelinde olduğu gibi iletişim bir lider tarafından yönetilir. Lidere bilgiler kademe kademe gider. Bu iletişim ağı modelinde bilgi hızlı iletilir ve iletinin doğruluk derecesi yüksektir. Bu sebepten dolayı örgüt yöneticileri bu ağı modelini tercih etme yoluna gitmektedir (Kıraç, 2012: 42).



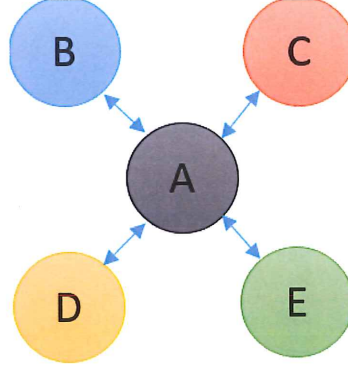
Şekil 10: “Y” İletişim Ağ Modeli

Zincir iletişim ağı modeli; hiyerarşik yapısı olan örgütlerde kullanılan iletişim modelidir. Hiyerarşik yapı içerisinde iletiler her kademede filtrelenerek ve duraklatılarak iletilir. Bundan dolayı ileti anlamının bozulması ve zaman kaybı meydana gelir (Aziz, 2013: 156). Zincir iletişim ağı modeli (Şekil-11), iletişim halindeki örgüt üyelerinin yakınlık derecesine göre işlediği için bazı üyelerin uzak kalması sebebiyle bilgilerden haberleri olmayabilir. Bu da iletişimin etkili ve sağlıklı işlemesine olumsuz etki eder (Tutar ve Yılmaz, 2013: 273).



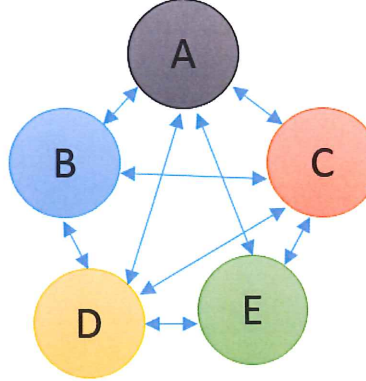
Şekil 11: Zincir İletişim Ağ Modeli

Merkezi iletişim ağı modeli; (Şekil-12), karar almaların ve yetkilerin örgütün üst kademesinde toplandığı geleneksel örgüt yapısına uygun iletişim ağı modelidir. Örgüt üyeleri bilgi alışverişlerini üst yöneticileri ile yapar ve kendi aralarında herhangi bir bilgi alışverişinde bulunmazlar. Örgüt üyeleri bu modelde düşüncelerini açıklayamaz ve fikir yürütemezler (Kıraç,2012: 42).



Şekil 12: Merkezi İletişim Ağ Modeli

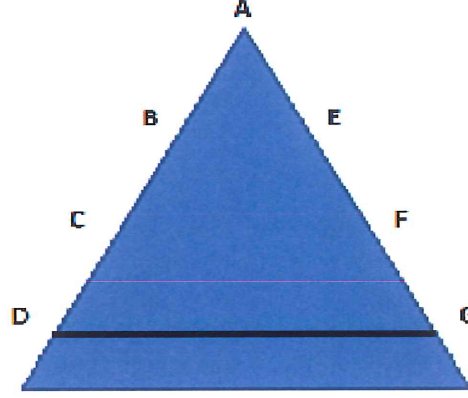
Serbest iletişim ağı modeli; (Şekil-13), örgüt üyelerinin hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan, her zaman ve istediği iletişim kanalını kullanarak bilgi alışverişinde bulunduğu iletişim ağı modelidir. Merkezileşme düşük olmasından dolayı en demokratik iletişim ağı modelidir. Bu modelde, ileti aktarım hızının yavaş olması ve bilginin doğruluk derecesinin düşük olmasından dolayı yöneticiler tarafından tercih edilmez (Kıraç, 2012: 43).



Şekil 13: Serbest İletişim Ağ Modeli

Fayol Köprüsü İletişim Modeli; örgütlerde gönderilen iletilerin çeşitli kademelerden geçerek gitmesi, iletinin anlamını ve amacını yitirmesine sebep olur. Bu durum örgütlerde zaman kaybına ve maliyetlerin artmasına yol açar (Öztürk, 2014: 27). Fayol köprüsü modelinde (Şekil-14), örgütlerde yatay konumda bulunan

çalışanlara, birimlere ve bölümlere yetki verilerek birbiri ile iletişimde bulunmaları sağlanır. Fakat yöneticilerin otoritesinin sarsılmaması için yöneticilere bilgilendirmeler yapılır. Örgüt üyeleri, birimler veya bölümler arasında çıkan olası bir anlaşmazlık durumunda kademeli olarak örgütün yönetim yapısı devreye girer (Öztürk, 2014: 28).



Şekil 14: Fayol Köprüsü İletişim Modeli

2.2.4. Örgütsel İletişim Teknolojileri

Günümüzde hızla gelişen ve değişime uğrayan teknoloji, örgütleri de aynı ölçüde etkilemiştir. Gelişen teknoloji ve iletişim araçları, örgüt içi ve dışı ileti aktarımını, yerden ve zamandan bağımsız olarak hızlandırmıştır. Bu durum; zamandan tasarruf sağlanması, maliyetlerin düşmesi ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlamıştır. Örgütlerde kullanılan teknolojik iletişim araçları, iletinin elektronik ortamda ve genellikle yazılı olarak aktarılmasını sağlar. Bunun yanında bilgisayar destekli konferanslar, interaktif görüşmeler gibi ise sözlü olarak gerçekleştirilmektedir.

Örgütlerin günümüzde faaliyetlerini başarılı şekilde sürdürebilmesi, iletişim teknolojisini iyi yönetmelerine bağlıdır. Örgütlerin daha başarılı olmalarında, büyük olmalarının değil, hızlı olmalarının etkisi büyüktür (Megep, 2012: 31). Örgütlerde kullanılan teknolojik iletişim araç ve sistemlerinden bazıları aşağıda açıklanmıştır (Bahar, 2012: 141-148 ve Tutar ve Yılmaz, 2013: 277-288).

Bilgisayar ve Ağlar; Örgütlerde bilginin işlenmesi, muhafaza edilmesi ve dağıtımında bilgisayar teknolojisinden yararlanır. Örgüt üyeleri tarafından örgüt içine ve dışına bilginin bilgisayar terminalleri üzerinden alınıp gönderilmesinde iletişim ağı (network) kullanılır. İletişim ağları yüz yüze iletişimin yerine kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin alt yapısını meydana getiriler.

Multi-Medya Araçları; Örgütlerde ses, görüntü, grafik, yazı ve resim gibi birden fazla unsurun bir araya getirilip kullanıma sunulduğu ortamlardır. Multi-Medya araçları, örgüt üyelerine işlerini yapma konusunda esneklik ve çeşitlilik kazandırır.

İnternet; Birden çok bilgisayar sisteminin birbirine bağlı olduğu, yaygın olarak kullanılan ve büyümeye devam eden iletişim ağıdır. İnternet teknolojisi sayesinde örgüt üyeleri farklı alanlardaki bilgiye kısa zamanda, kolay, güvenli ve ucuz bir şekilde ulaşabilir. İnternet, örgütlere elektronik posta, dosya transfer protokolü (FTP) ve web gibi hizmetleri sunar.

İntranet; Örgüt içinde üyelerin ve birimlerin birbirine bağlı olan bilgisayarlar vasıtasıyla bilgi alıp göndermede kullandıkları, internet yazılımları ve standartları kullanılarak oluşturulan örgüte ait özel iletişim ağıdır. Bu sistemde örgüt üyeleri dışında istenmeyen kişilerin ağa erişimi engellenmiştir.

Extranet; Örgütlerin tedarikçileri, bayileri ve örgüt ile ilişkisi bulunan bireyler arasında birbirleri ile bilgi alışverişi ve ticari ilişkiler için kurulan iletişim ağıdır. Bu iletişim ağı örgüt ile ilişkisi bulunmayan üçüncü kişi ve örgütlerin kullanımına kapatılabilir. Extranet sistemi, internet alt yapısı kullanırken internet ile intranet arasında köprü vazifesini görür.

2.2.5. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

İletişimde duygu, düşünce ve bilgi hedefe iletilir ve ondan bir cevap beklenir. Bazı zamanlarda iletişim, engelleyen unsurlar sebebiyle istenildiği kadar etkin ve etkili oluşmaz. Hedef ile kaynak arasındaki statü, kültür ve eğitim farklılıkları,

gürültü ve iletiye karşı olan ilgisizlik, iletişim önündeki engellerden bazılarıdır. İletişim halindeki kaynak ve hedefin o andaki psikolojik durumu ile çevresel etkenler iletişimi bozucu engellerin en önemlileridir. Ayrıca iletişimin daha etkin ve etkili olmasını engelleyen yapıcı engeller olduğunu iddia edenler de vardır. Anılan yapıcı engeller; protokol, görgü ve nezaket kuralları olarak ileri sürülmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 111). Bu kısımda örgütsel iletişime engel olan başlıca faktörler incelenecektir.

Farklı kültürlerden gelen çalışanlar gelen iletiyi yorumlarken farklı algı ve anlama biçimlerinden dolayı iletiye farklı anlamlar yükler. İletinin anlamında yapılan değişiklikler, iletişimin etkisiz ve sağlıksız olmasına neden olur (Tutar ve Yılmaz, 2013: 124-125). Örgütlerde işleyen iletişim sürecinde bireylerin beklentileri, ihtiyaçları ve deneyimlerinin birbirinden farklı olması iletinin içeriği hakkında farklı algılama ve anlamalara yol açar. Birey, gelen iletinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamayacağını düşünürse, söz konusu iletiyi dikkate almaz ve görmemezlikten gelir (Başyigit, 2006: 33).

Geri besleme, iletişim sürecinde gönderilen iletiye karşılık olarak verilen tepkidir ve iletişimin önemli bir unsurudur. Kaynak ve hedef arasındaki ileti alışverişinde meydana gelen kopmalar, gelen iletiye tepki vermede gecikmeler ve tıkanmalar iletişimi etkisiz ve sağlıksız duruma getirir (Kaya, 2016: 36). Her bireyin belirli bir kapasitesi vardır. Birey kapasitesi aşıldığı takdirde gelen iletiye zamanında tepki veremez. Böylece iletişimin etkisinin azalmasına ve sağlıksız olmasına sebep olur. Fazla bilgi yüklemesinden kaynaklanan iletişim engelleri birey üzerinde strese neden olur (Başyigit, 2006: 34).

Statü: kişilerin toplumdaki yerinin neresi olduğunu ve kişinin elde ettiği konumunu ya da yerini ifade eder. Diğer taraftan kişinin konumunu ya da yerini toplumdaki diğer kişiler belirler (Gökçe, 2015: 147). Yönetici pozisyonunda bulunan bireylerin çalışanların konum ve statü farklılıklarına göre göstermiş oldukları tutum ve davranışlar iletişime engel faktörler olarak ileri sürülebilir. Bu durum genellikle örgütün hiyerarşik yapısından kaynaklanır. Statü farklılıkları nedeniyle ortaya çıkabilecek iletişim sorunları arasında; tanımlama ve buna bağlı olarak beklenti farklılıklarından doğabilecek sorunlar, statü ilişkilerinin ortama göre

değerlendirilmesinden kaynaklanabilecek sorunlar ve insanların eşit statüde ya da daha üst statüde olanlarla iletişim kurma isteğinden kaynaklanabilecek sorunlar sıralanabilir (Gökçe,2015: 150).

İletişim teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişmelere örgütün zamanında uyum sağlayamaması, iletişim kanallarındaki yetersizlikler ve iletişim sürecinde uygun kanalların seçilmemesi iletişimin etkili ve sağlıklı işlenmesini engeller (Kaya, 2016: 36).

İnsanların iletişim sürecinde yüz yüze olmayıp farklı mekânlarda bulunmaları fiziksel engelleri gündeme getirir (Megep, 2011: 9). İletişim halindeki kaynak ve hedefin iletişim ortamından uzak olmaları durumunda, iletişim onların kontrollerinin dışında seyrederek. Bunun nedeni fiziksel engellerdir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 129). Kaynak ve hedefin etkili ve sağlıklı iletişim kurabilmesi için uzaklığın iyi ayarlanması gerekir. Eğer uzaklık ayarlanamaz durumda ise iletişim hâlini bırakmaları veya başka iletişim yollarını denemeleri gerekir (Yazıcı ve Gündüz, 2010: 49).

Güven ortamının sağlanamadığı örgütte, hedef gönderilen iletileri istediği şekilde alır veya almaz. Örgütte yöneticilerin çalışanlara, çalışanların yöneticilere güvenebilmesi için iletişim sürecinde iletilerin doğru ve iletişimin sağlıklı olması gerekir. Aksi takdirde örgütsel iletişimin etkili ve sağlıklı olduğundan söz edilemez (Aydın, 2012: 35-36). İletişim süreci içindeki kaynak ve hedefin duyguları, düşünceleri, istekleri, duygusal ortamı, alışkanlıkları, zevkleri, tutkuları ve değer yargılarındaki farklılıklar, iletinin oluşturulması aşamasında kullanılan semboller ve işaretleri etkileyecektir. (Başyigit, 2006: 34). Çalışanlar, yöneticilerin gözüne girmek için ileti içeriğini filtre ederek yöneticilerinin hoşlarına gidecek şekilde ileti içeriğini değiştirebilirler (Sağbaş, 2013: 50).

Tarafların eğitim düzeyindeki farklılıklar; iletilerde yanlış sembol ve sözcük kullanımı, farklı şekilde yorumlamalara ve algılamalara sebep olur. Diğer bir ifade ile eğitim düzeyi yüksek olan kaynağın göndermiş olduğu iletilerin içeriği, ileti konusunun ele alınış biçimi vb., eğitim düzeyi düşük olan hedef tarafından kolay kolay anlaşılabilir. Bu şekilde iletişimin etkin ve sağlıklı olması engellenmiş olur (Tutar ve Yılmaz, 2013: 259-260).

Cinsiyet farklılıkları geleneksel toplumlarda önemli bir iletişim engeldir (Sarıkamış, 2006: 52). Cinsiyet farklılığı, özellikle kadın ve erkeğin beden dilini kullanırken ve iletileri anlamaya çalışırken ortaya çıkar; iletilere yüklenen farklı anlamlar da iletişime engel olur. Kadınlar ve erkekler arasında cinsiyete bağlı oluşan diğer iletişim engelleri arasında; görüşme anındaki sosyal mesafe, anlayış farklılıkları, gösterilen farklı tutum ve davranışlar sıralanabilir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 123).

İnsanlar arasındaki iletişimde zaman baskısı, iletinin sağlıklı ve etkili bir şekilde iletilmesini engeller. Kaynağın iletiyi kısa tutması ve/veya hedefin iletiyi yorumlayacak zamanının olmaması, iletişimde eksikliğe yol açarak sağlıklı ve etkisiz bir iletişime sebep olur. Ayrıca iletinin uzunluğu da zaman alacağı için bir engel olarak görülür (Boyacı, 2010: 70). İnsanlar arasındaki iletişimin belli bir zaman aralığında gerçekleşmek durumunda olması da bir tür engel olarak kabul edilir (Güney, 2011: 234).

Algılamada seçicilik, mesajın bilerek ya da bilmeyerek algılanmaması veya yanlış anlaşılması ile ilgilidir. Kaynak ileti göndereceği hedefi seçerken hedefin algıdaki seçimlerine özen göstermelidir. Başka bir deyişle kaynak, hedefine hangi iletiyi ne zaman ve hangi şartlarda göndereceğini iyi planlamalıdır. Aksi takdirde iletinin hedef tarafından algılanmaması ve/veya iletişimden beklenen sonucun alınmaması söz konusu olur (Güngör,2015:179). Bireyler, iletişim süreci içinde görmek ve duymak istedikleri iletileri duyarlı davranarak alırlar. Diğer iletileri ise dikkate almazlar (Kıraç, 2012: 82). Başka bir ifade ile hedef, bireyin değer ve inançlarına bağlı olarak seçici davranır; değerleriyle çelişen iletileri ayırır, duruma göre iletinin bir bölümünü alır veya tamamını almaz (Sağbaş, 2013: 50). Filtreleme, alıcının bilgiye ihtiyacının olmadığını veya almayı istemediğini düşünülmesiyle, kaynağın mesajın bir kısmını göndermemesidir. Bununla birlikte hedefin kendisine gelen iletiden bazılarını algılayıp diğerlerini algılamaması olarak da tanımlanır (Oskay, 2016: 27). Özellikle çalışanlar, iletişim sürecinde olumsuz bilgileri yöneticilerine iletmek istemezler; genellikle yöneticinin duymak istediği şekilde iletiyi filtre ederek iletirler ve iletişimde çarpıtmalara neden olurlar. Diğer yandan alıcı konumundaki çalışan kendisine gelen iletiye ihtiyacı olup olmadığına bakarak

iletinin bir kısmını alır veya almaz. Örgütsel kademelerin çok olduğu hiyerarşik yapılarda, bilgi ve haberler aşağıdan yukarıya ulaşana kadar oldukça farklı bir hâl alır. Bu durum genelde yukarıya doğru iletişimin çarpıtılması şeklinde sonuçlanır (Ekinci, 2006:25).

Örgütlerdeki aşırı merkezileşme iletişim ihtiyacını artırır. Kararlar yönetici tarafından alındığı için çalışanlar her konuda üstlerinden emir ve bilgi bekleyecektir. Böyle bir durum örgüt içinde işleyen iletişimi zorlaştıracak, işlerin yavaşlamasına neden olacaktır. Merkezileşmenin örgüt açısından sakıncalarından bazıları aşağıda sıralanmıştır:

1. Her konuda yeterli bilgisi olmayan yöneticinin hatalı bilgi ve emir vermesi,
2. Çalışanların yöneticileri ile karşılaşmak istememeleri nedeniyle iletilerde aksaklıkların yaşanması,
3. Resmi (biçimsel) iletişim yerine resmi olmayan iletişime ortam hazırlanması (Megep, 2012: 45-46).

Örgütün hiyerarşik yapısı ve özelliği, genellikle iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerden kaynaklanan ve iletişimi engelleyen unsurlardan bazıları şunlardır (Megep, 2012: 41, Sağbaş, 2013: 51-52):

1. Örgütün hiyerarşi kademelerindeki fazlalık,
2. İletişim kanallarının etkili ve sağlıklı işlememesi,
3. Yönetici ve çalışan ilişkilerinde oluşturulan resmi atmosferin, iletişimin etkili ve sağlıklı işlemlerini zorlaştırması,
4. Örgütlerin büyümesi sonucu ileti aktarımında gecikmelerin yaşanması,
5. Örgütlerde iş tanımlarının tam yapılmaması, sorumlulukların belirlenmemesi, işlerin iyi planlanmaması ve fazla çalışan bulunması iletişimi olumsuz etkilemektedir.

İnsanların toplum içinde yaşamlarını idame ettirebilmek için toplumsal kurallara uymak zorunluluğu vardır. Bu zorunluluk, insanların birbiriyle iletişiminde

yapıcı engeller olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanların yaşadığı toplumsal ortamlarda dikkat etmesi gereken saygı, nezaket, görgü, kıyafet, protokol vb. kurallar insanların rahat şekilde iletişim kurmasını engelleyen unsurlar olarak değerlendirilmiştir (Orta, 2009: 126).

2.2.6. Örgütsel İletişim Engellerini Aşma Yolları

Örgütsel iletişimdeki engeller, bilgi alışverişini olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir. İletişimin etkili ve sağlıklı işlemesi için öncelikle örgütlerde iletişimi engelleyen faktörlerin farkına varmak ve bu engellerin önüne geçmek için yollar bulmak gerekir (Yazıcı ve Gündüz, 2010: 39). İletişim engellerini aşma yolları üç ana grupta toplanmıştır. Bunlar; Kişisel Engelleri Aşma Yolları, Fiziksel (Çevresel) Engelleri Aşma Yolları ve Empatik İletişimdir.

Kişisel Engelleri Aşma Yolları; iletişimi engelleyen unsurları ortadan kaldırmak için önce o engellerin farkına varmak ve nereden kaynaklandığını tespit etmek gerekir. Belirlenen engeller değişik yöntemler kullanılarak ortadan kaldırılır. Bu yöntemlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Güven ortamı tesis etmek,
- Ağdalı ifadelerden kaçınmak,
- İnsanların duygusal özelliklerini kabul edip iletişim araç ve yöntemlerini ona göre kullanmak,
- Dil farklılığını ortadan kaldırmak,
- Geri bildirim ve pekiştirme yapmak,
- İletişim engelleri kullanılan araçtan kaynaklanıyorsa, söz konusu aracı değiştirmek,
- Yüz yüze iletişim kurulacaksa aktarılacak olan iletiyi beden dili ile desteklemek,
- Herkesin anlayabileceği bir dil kullanmak (Tutar ve Yılmaz, 2013: 136-137).

Fiziksel (Çevresel) Engelleri Aşma Yolları; insanlar arasında var olan çevresel iletişim engelini aşmanın yolu, engele neden olan unsurların (sıcaklık derecesi, ses, gürültü, koku vb.) tespit edilmesi ve ortadan kaldırılmasıdır (Megep, 2011: 58). Bu engellerin ortadan kaldırılması ile daha etkin ve sağlıklı bir iletişim sağlanır.

Empati; bir bireyin kendisini karşısındaki bireyin yerine koyarak duygu, düşünce ve hayal dünyasını anlamaya çalışmasıdır (Küçük ve Diğerleri, 2016: 94). Empati yapan kaynağın; ileti gönderdiği hedefin içinde bulunduğu ortamı ve koşulları göz önünde bulundurması, onun bakış açısını, duygu ve düşüncelerini doğru olarak algılaması, buna uygun ileti göndererek onu anladığını hissettirmesi iletişimin etkin, etkili ve sağlıklı olmasını sağlar (Tutar ve Yılmaz, 2013: 137).

2.2.7. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

Örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen engeller olduğu kadar, bu engellerin ortadan kaldırılması için örgüt yöneticilerinin ve ilgililerin hayata geçirebileceği çeşitli uygulamalar ve yöntemler mevcuttur (Küçük ve Diğerleri, 2016: 110). Örgütsel iletişimi iyileştirici uygulama ve yöntemlerin bazıları aşağıda sıralanmıştır (Küçük ve Diğerleri, 2016: 111 ve Tutar ve Yılmaz, 2013: 262-263):

- İleti tekrar edilmeli,
- Geri bildirim yoluyla iletinin sonucu izlenmeli,
- Bilgi akışının yönetimi yapılmalı,
- Kaynak iletiyi gönderirken kendini hedefin yerine koymalı,
- İletinin içeriği açık, anlaşılır ve net olmalı,
- İleti alışverişinde iletişim araçları ve kanalları çoğaltılmalı,
- İleti alışverişinde teknoloji kullanımı artırılmalı,
- İleti alışverişinde yararlanılan iletişim kanalları kısa ve net olmalı,
- Örgüt üyeleri tarafından iletişim kanalları iyi bilinmeli,
- Yönetim aşırı merkezileşmeden kaçınılmalıdır.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Günümüzde teknolojik ve toplumsal değişmelerin yaşanması sonucu örgüt üyelerinin beklenti, ihtiyaç, eğitim, yaşam biçimi ve düşüncelerinde değişiklikler olmuştur. Bu durum örgüt üyelerinin örgütte kalmaları için sadece ekonomik ve maddi ihtiyaçlarını karşılamalarının yeterli olmadığını, ekonomik ve maddi ihtiyaçlarının yanında kendilerini geliştirme ve kanıtlama, yaptığı işle ilgili özerk davranma gibi taleplerini de ortaya çıkarmıştır (Akpınar, 2007: 52). Örgüt yöneticilerinin örgütsel bağlılığa yeteri kadar önem vermesi, örgüt üyeleri üzerinde olumlu etki yaparak, örgütün günümüz rekabet ortamında rakipleri karşısında daha güçlü olmasına katkı sağlar (Sağbaş, 2006: 54-55). Örgüt yöneticileri tarafından üyelerin örgütsel bağlılıklarının artırılması, çalışanların verimliliklerini ve performans düzeylerini olumlu yönde etkileyecek, bunun sonucu olarak örgüt performansı da artacaktır (Yağcı, 2007: 114).

Bağlılık; toplum olgusunun var olduğu her yerde mevcuttur. Bağlılık kavramı; toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir ve yüksek dereceli bir duygudur. Eskilerin söyleyiş şekliyle sadakat ve sadık olma durumu olarak da ifade edilir (Samadov, 2006: 62). Başka bir deyişle bağlılık; insanların bir kişiye, bir düşünceye, bir örgüte ya da kendinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı yüksek bir duygu ile bağlı olması, sorumluluk ve yükümlülüklerini eksiksiz olarak yerine getirmesi olarak tarif edilir (Başyigit, 2006: 36).

2.3.1. Örgütsel Bağlılık ve İlişkili Kavramlar

Yapılan literatür taramasında; örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde bir uzlaşma olmadığı anlaşılmıştır. Bunun sebebinin ise araştırmacıların sosyal psikoloji, sosyoloji, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelmeleri ve örgütsel bağlılığı kendi bakış açıları ile tanımlamak istemeleridir. Zaman içinde sosyal, politik, ekonomik ve toplumsal gelişmelerin yaşanması örgüt ve üyelerin bu gelişmelerden etkilenmesi, örgütsel bağlılık kavramının farklı tanımlamalarının da yapılmasına yol açmıştır (Özcan, 2008: 6 ve Bakan, 2011: 7).

Örgütsel bağlılık; örgüt üyesinin örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için yapılması gerekenlere duygu, düşünce ve hisleri ile katılması olarak tanımlanır. Diğer bir ifade ile örgüt üyesinin psikolojik olarak yakınlık duyduğu örgütüne olan bağı olarak ifade edilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel. Tüz, 2016: 70). Örgütsel bağlılık kavramının temeli, istikrarı sağlama ve davranışa yön vermedir. Tanım olarak örgütsel bağlılık; çalışanların, üyeliklerinin devamı için işlerine devam etme isteğinin varlığı, örgütün yararı için tüm his ve duyguları ile fedakârlıkta bulunması, örgütsel amaçları ve hedefleri benimseyerek tüm yeteneklerini ve becerilerini bu yönde kullanması, örgütün değer yargılarını benimsemesi gibi tutum ve davranışları sonucu kendisi ile örgüt arasında oluşturduğu psikolojik bağ olarak tarif edilir (Gül, 2003: 46, Erkutlu, 2015: 29). Araştırmacıların farklı tanımlamalarına rağmen üzerinde hem fikir oldukları ve üstünde durdukları konu, üyelerin işe devam etmeleri ve örgütte kalmayı sağlama çabalarıdır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 123).

Örgütsel bağlılık; bir üyenin örgütte çalıştığı sürece sarf ettiği çaba, emek, zaman, maddi ve ekonomik imkânlardan, örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceği ve yaptıklarının boşa gideceği düşüncesi ile ortaya çıkan duygusal bağlılıktır (Bulut, 2003: 6). Başka bir tanımlamaya göre ise örgütsel bağlılık; örgüt üyelerinin örgütün amaç, hedef ve değerlerini gönüllü olarak benimseyip, örgütün yararına olan gerekler için çaba ve emek sarf ederek örgüt üyeliğini sürdürme isteği olarak ifade edilir (Öztürk, 2013: 9-10).

Örgüt, yaşamını devam ettirebilmek için üyelerini bünyelerinde tutmak ister. Üyelerin bağlılıklarının düşüklüğü ve yüksekliği üyelerin, örgütlerinde kalmak ile ayrılmak arasında karar vermelerine yardımcı olacaktır (Yenihan, 2014: 172). Örgütsel bağlılık, üyelerin işlerine dört elle sarılmasına ve yöneticilerin örgüt içi olumlu atmosferi oluşturma çabalarına yardımcı olan faktörlerin başında gelir (Saltık, Ünsar ve Oğuzhan, 2015: 48).

Örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışır. Örgütün amacını ve değerlerini benimseyen örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarının üst seviye olması, performans ve motivasyonlarını olumlu yönde etkiler, örgütün verimliliğinin artmasına katkı sağlar. Bunların yanında örgüt üyelerinin hastaneye gidiş, işe devamsızlık, işten ayrılma ve çalışan devir hızı gibi olumsuz davranışların

azalmasında etkili olur (Kıraç, 2012: 88-89). Üyelerin örgütlerine olan bağlılığı, örgütler açısından problemlere çözüm getirir ve başarıya ulaşmak için en önemli güç olan insan faktöründen en iyi şekilde yararlanmasını sağlar (Bozkurt ve Yurt, 2013: 126). Örgütsel bağlılığı yüksek olan üyeler, içinde bulunduğu örgütü benimseyerek kendi amaç ve hedefleri ile örgütünün amaç ve hedefleri birbiri ile bağdaştırır. Bu sayede çalışan örgütün elde ettiği başarıları kendi başarıları olarak görür. Örgütsel bağlılıkları zayıf olan üyelerin iş doyumları azalır ve bu durum verimliliklerini olumsuz yönde etkiler. Örgütler bunun önüne geçebilmek için üyelerini takip etmeli ve ihtiyaçlarını tespit ederek bunları karşılamının yollarını araştırmalıdır (Yenihan, 2014: 170).

Örgüt üyelerinin, örgütlerine duydukları bağlılığın göstergelerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Tutar, 2016: 224-226).

1. Çalışanın kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarından ayırmaması,
2. Zamanı örgüt yararı için kullanma,
3. Diğer örgüt ve bireylerle örgütün yararı için işbirliği yapma,
4. Beceri ve yeteneklerini örgüt yararı için kullanma,
5. Örgüte sadakat ile bağlı olma,
6. Örgütün amaç ve değerlerini benimseme,
7. Örgütteki üyeliğinin devamı için güçlü istekte ve çabada bulunma,
8. Örgütün yararı için fedakârlıkta bulunma,
9. Örgüte karşı olumlu hisler besleme.

Örgütsel Bağlılık ile ilişkili diğer kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

İşe bağlılık kavramı; bireyin kendisine işi ile ilgili verilmiş olan görevleri üstün sorumluluk bilinci içinde, istekli olarak, çok çalışarak ve çaba sarf ederek yerine getirmesi, performansından dolayı kendini mutlu ve huzurlu hissetmesi olarak tanımlanır (Yılmaz, 2011: 13). İşe bağlılığı üst seviyede olan bireyler örgütleri tarafından örnek örgütsel vatandaş olarak değerlendirilir.

Meslek; bireylerin, hayatlarını idame ettirebilmek ve maddi olanaklara kavuşmak için belirli bir işte, belirli bir süre çalışmalarını olarak tarif edilir (Bakan,

2011: 13). **Mesleğe bağlılık**; bireyin belli bir disiplinde beceri, yetenek ve uzmanlık kazanmak amacı ile yaptığı kişisel çabalar ve yatırımlar sonucunda, mesleğinin hayatında önemli bir yer kapladığını ve hayatının vazgeçilmez bir unsuru olduğunu kabul etmesidir (Somuncu, 2008: 13). Diğer bir tanımlaması ise bireyin sahip olduğu mesleğin amaçlarını, değerlerini, normlarını ve etik kurallarını tam sadakat duygusu ile benimsemesi, mesleğinin devamı için gönüllü olarak çaba sarf etmesi ve emek vermesidir (Bakan, 2011: 14).

Kariyer; bireyin iş yaşamı süresince edinmiş olduğu deneyimler sonucunda elde ettiği kazanımlar olarak tanımlanır (Öztürk, 2014: 49). **Kariyer bağlılığı**, bireylerin yapmış olduğu kariyerle ilgili olarak takınmış olduğu tutum ve davranışlar olarak ifade edilir (Bakan, 2011: 18). Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler için kariyer önemlidir. Bu nedenle bireyler; anılan çalışma ortamı, koşulları ve iş arkadaşlarından bağımsız olarak kariyerleri ile ilgilenirler. Ayrıca örgüte bağlı kalmada kendilerini zorunlu hissetmezler, bunu severek ve isteyerek kabul ederler (Öztürk, 2014: 50-51).

Finansal olmayan bağlılık; örgütsel bağlılık alanında çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından yeni keşfedilen bir konudur. Bu tür bağlılıkta Morse ve Weiss tarafından ortaya atılan “Bireyin çalışmasına neden olan finansal zorunluluk ortadan kalksa, birey çalışmaya devam eder miydi?” sorusu üzerine odaklanılır (Bakan, 2011: 25). Finansal olmayan bağlılık, çalışanların paraya ihtiyaçları olmasa dahi çalışmaya devam etmeleri olarak tanımlanır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüt üyelerinin kendi isteklerine bağlı olarak yetenek ve becerilerini geliştirme, örgüt içi sorumluluk alma, örgütün amaç ve hedefleri için karşılık beklemeden gösterdiği tutum ve davranışları ile örgütün işleyişine destek olan bireysel davranışlar şeklinde ifade edilir (Doğrul, 2013: 12). Örgüt üyelerinin örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışının artması, örgüt yaşamını, örgüt içi yardımlaşmayı, fedakârlık düzeyini ve iş başarımlarını olumlu etkiler ve arttırır (Seyhan, 2014: 27).

Örgütsel sadakat; örgüt üyelerinin koşullar ne kadar olumsuz olursa olsun, örgütten ayrılmayı düşünmeden, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarak aidiyet duygusu ile örgütüne bağlı kalmaları olarak ifade edilir (Gündoğan, 2009: 13). Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılık duygusuna kıyasla örgütüne karşı daha güçlü psikolojik bir aidiyet duygusudur. Bu aidiyet duygusu, üyelerin örgütüne karşı olumlu duygularının üst seviyede olması ve sonuç olarak örgütünde devamlı surette bulunma isteği olarak kendini gösterir. Örgütsel sadakat; üyelerin örgütünü dış çevredeki kişilere övmeyi, dış çevreden gelecek tehdit ve tehlikelere örgütü savunmayı, ayrıca koşullar ne kadar olumsuz olursa olsun örgüte bağlı kalmayı içerir (Davran, 2014. 74-75).

Örgütsel itaat; örgüt üyelerinin kendilerine verilen emirlere uymama durumunda karşılaştıkları yaptırımlardan çekinerek, yöneticileri tarafından kendilerine verilen tek taraflı emirlere riayet etmeleri olarak tanımlanır (Gündoğan, 2009: 13). Üyeler, otorite tarafından kendilerine verilen emirlere uymama sonucunda karşılaştıkları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat ederler. Bağlılıkları olmayan itaatkâr üyeler, örgüt yararına daha ne gibi katkıda bulunabileceklerini düşünmezler, yenilikçi fikirler ortaya koymazlar ve örgütün gelişimini hızlandıracak adımların atılmasına katkı sağlamazlar. Ayrıca itaat olmadan bağlılık gösteren üyelerin örgüt yararına olduğuna inanarak yaptıkları veya yapacakları davranışlarında önemli farklılıklar ortaya çıkar. Bu da örgüt içinde anarşinin doğmasına neden olur (Seyhan, 2014: 24).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık; bireyin, örgüt içinde beraber çalıştığı diğer örgüt üyeleri ile kaynaşarak bütünleşmesi ve onlara karşı bağlılık hissetmesi şeklinde ifade edilir (Albayrak, 2007: 46). Örgüt üyelerinin çalışma arkadaşlarına bağlılıklarının üst seviyede olması, üyeler arasında samimi ilişkilerin gelişmesine, arkadaşlık bağlarının kuvvetlenmesine, işten ayrılmaların azalmasına ve olumsuz durumların üstesinden gelmelere yardımcı olur (Yılmaz, 2011: 13).

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütlerin büyüklüğü, üye sayısı ve hiyerarşik yapısına göre; düşük düzeyde örgütsel bağlılık, orta düzeyde örgütsel bağlılık ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık olmak üzere üç farklı örgütsel bağlılık düzeyi mevcuttur.

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık; örgüt üyesinin, örgüt ile arasındaki bağlılığın az olduğu ve örgüte verdiği çaba, emek ve yatırımları nedeni ile örgüte devamlılığını sürdürdüğü kişisel davranıştır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, örgüt içinde şikâyetin, itirazın ve dedikodunun artmasına sebep olduğu için örgütün verimliliğini düşürerek örgüte zarar verir (Bülbül, 2016: 26).

Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık; örgüt üyelerinin tecrübe ve deneyimlerinin fazla olduğu fakat örgüt ile özdeşleşmelerinin olmadığı örgütsel bağlılık düzeyidir. Örgütte meydana gelen olumsuzluklarda veya belirsiz zamanlarda örgüt üyelerinin, örgüte gerekli olan katkıyı sağlamama, hastaneye gidiş, işten ayrılma ve işe geç gelme davranışlarında artmalar meydana gelir (Başyigit, 2006: 69).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık; örgüt üyesinin örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsediği, örgütün başarısı için her türlü fedakârlığı yapacak kadar örgüt ile bütünleştiği kişisel tutum ve davranışlardır. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık örgüt üyesine başarı ve doyum sağlar. Diğer taraftan işe geç gelme, işten ayrılma, hastaneye gidiş ve işe devamsızlık azalacağı için örgütsel verimlilik artacaktır (Bülbül, 2016: 26). Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları Tablo: 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgüt Üyelerinin Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, • İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme • Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, • Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma 	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük performanslı üyelerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni üyeleri alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma, 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,
Orta	<ul style="list-style-type: none"> • İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev • Yaratıcı çalışanlar, • Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> • Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, • Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Artan üye kıdemi , • Sınırlı ayrılma isteği, • Sınırlı iş devri, • Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> • Üyelerin daha fazla görev alma davranışı • Üyelerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> • Üyelerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, • Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, • Üyelerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, • Değişime karşı bürokratik direnç, • Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, • Üyeler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, 	<ul style="list-style-type: none"> • Güvenli ve istikrarlı işgücü, • Daha yüksek üretim için Üyelerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, • Görev ve performans açısından Üyeleri arasında yüksek rekabet, • Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, • Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, • Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, • Aşırı çaba gösteren Üyelere öfke ve düşmanlık besleme,

Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007: 53

2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapan araştırmacılar, örgütsel bağlılığı etkileyen çok sayıda faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Tespit edilen bu faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır (Öztürk, 2013: 29).

2.3.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık hakkında çalışmaları bulunan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasında birbirini olumlu ve olumsuz etkileyen güçlü ilişkilerin bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkidir. Bunlar iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özelliklerden oluşmaktadır (Samadov, 2006: 91).

İş Beklentileri; günümüzde teknolojik ve toplumsal gelişmelerin hızlı olması, örgüt üyelerinin, örgütten karşılanmasını istediği beklentilerde değişimler ve çeşitlenmelere sebep olmuştur. Üyelerin beklentilerini karşılamak için örgütleri bir araç olarak görmesi, örgütü bu yönde adım atmaya mecbur bırakmıştır. Örgütün, üyelerinin beklentilerini karşılama durumu örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütün beklentileri ile üyelerinin beklentilerinin birbiri ile benzeştiği ve uyumlu olduğu durumda, örgütsel bağlılık olumlu yönde artmaktadır (Bülbul, 2007: 25).

Psikolojik sözleşme; örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının uymak zorunda oldukları ve kendilerinden yapılması istenen tutumlara ve davranışlara ilişkin yazılı olmayan kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme; üyenin örgüt bünyesine katıldığı ilk günden başlar ve örgütten ayrılacağı güne kadar devam eder. Örgüt ile üyelerinin karşılıklı beklentilerinin olduğu anda her iki taraf yükümlülük altına girer ve karşılıklı olarak aralarında bağlılık oluşur. Psikolojik sözleşme, her bir örgüt üyesinin duyguları, düşünceleri ve beklentileri farklı olduğu için her birey açısından aynı anlamı ifade etmez (Gündoğan, 2009: 19-20). Örgütün ve üyelerinin ortak beklentilerini arttıracak başarılı bir psikolojik sözleşme, örgüt üyelerinin işe ve örgüte bağlılığını, iş tatminini ve verimliliğini artırır. Beraberinde örgütün amacına ulaştırıcı olumlu sonuçları getirir (Uysal, 2014: 65).

Kişisel Özellikler; örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörlerden kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Söz konusu değişkenlerden bazılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etki düzeyleri Tablo: 2' de özetlenmiştir (Ekinci, 2006: 36-38).

Yaş; ilerledikçe örgüt üyelerinin, örgüte karşı duygusal bağlılığı ve meslekte kalma zorunluluğu arasında paralel ve anlamlı ilişki vardır. Örgüt üyeleri başka örgütlerde uyum sorunu yaşayabileceklerini düşündükleri için kendilerini örgütte kalma mecburiyetinde hissederler. Örgüt üyeleri, örgütün amaçlarına ulaşması için verdikleri çaba, emek ve zamandan dolayı duygusal bir bağ ile örgüte bağlılık duyarlar.

Cinsiyet; Tablo-2’de özetlenen araştırma sonuçlarına göre; kadınların ve erkeklerin örgütlerine bağlılık durumlarında büyük farklılıkları tespit edilmiştir. Kadınların erkeklere nazaran örgütten beklentilerinin daha az olduğunu ve iş değişikliklerine yanaşmadıklarını, bu durumun onların örgüte olan bağlılıklarını arttırdığını ortaya koymaktadır.

Eğitim Durumu; örgüt üyelerinin eğitim seviyesi arttıkça beklentilerindeki artışlar, çeşitlenmeler ve değişimler sebebi ile örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Örgütün vermiş olduğu olanaklar ile tatmin olmayan üyelerin örgüte olan bağlılığında azalmalar beklenebilir. Eğitim seviyesi düşük olan üyeler işlerini kaybetmemek için öncelikle işlerinin güvenliğini düşünecek, örgütte kalmak için örgütlerine olan bağlılıklarını artıracaklardır (Uygur, 2015: 45).

Kıdem; örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyen hizmet süresi ile pozitif yönlü ilişkili olan bir faktördür. Örgütteki hizmet süresinin fazlalığı ve deneyimli örgüt üyesinin zamanla bilgi, beceri ve tecrübelerini örgütün sağlamış olduğu olanaklar ile kazandığını düşünmesi, örgütüne karşı sorumluluk duygusunu ve bağlılığını artırmaktadır (Uygur, 2015: 44). Genç üyelerin örgütlerine olan bağlılığı, kıdemli üyelere nazaran iş tatminlerinin olmaması veya az olması nedeniyle işi bırakma eğilimlerini arttırmakta ve örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır (Uygur, 2015: 45).

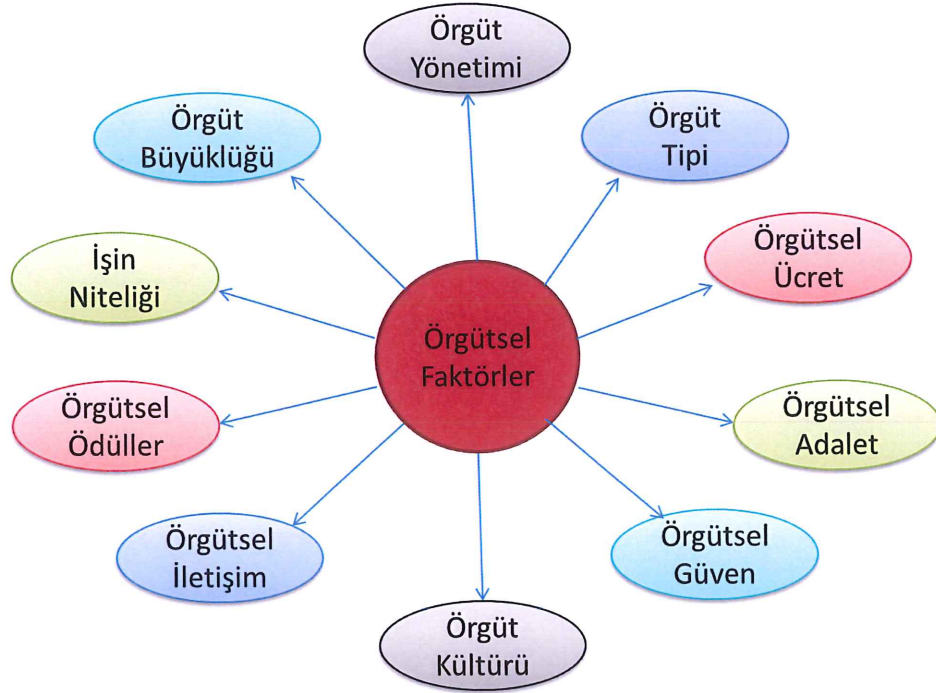
Tablo 2: Örgütsel Bağlılık ve Kişisel-Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırma Bulguları

ARAŞTIRMACILAR	ARASTIRMA BULGULARI
Yalçın ve İplik (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel bağlılık ile yaş arasında negatif ilişki bulunmuştur. • Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. • Örgütsel bağlılık ile toplam çalışma süresi arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.
Özkaya ve diğerleri (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif ilişki bulunmuştur. • Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit edilmiştir. • Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Currie ve Dollery (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Kadınların duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
Durna ve Eren (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Yas ile örgütsel bağlılık, duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Devam bağlılığı ile yoktur • Duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık ile çalışanların cinsiyeti arasında ilişki yoktur. • Medeni durum ile örgütsel bağlılık, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında zayıf bir ilişki varken, devam bağlılığı ile yoktur. • Duygusal bağlılıkla kıdem arasında kısmi bir ilişki, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılıkla güçlü bir ilişki bulunmaktayken, kıdem ile süreklilik bağlılığı arasında herhangi bir ilişki yoktur.
Çakar ve Ceylan (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Yas, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi gibi değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
Lok ve Crawford (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. • Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Kadınlar erkeklerden daha az bağlıdır.
Swales (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Yas ve cinsiyetin bağlılığın hiçbir çeşidiyle ilişkisi yoktur.
Kwon ve Banks (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel bağlılık cinsiyetle pozitif ilişkilidir. • Örgütsel bağlılık ile yaş, eğitim düzeyi ve kıdem arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Meyer ve diğerleri (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Yas ve çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında zayıf pozitif ilişki vardır. Devam bağlılığının yas ve çalışma süresi ile ilişkisi daha güçlüdür.
Dick ve Metcalfe (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmayan zayıf bir etkisi vardır.
Suliman ve Iles (2000a)	<ul style="list-style-type: none"> • Yas ile devam bağlılığı, normatif ve örgütsel bağlılık arasında önemli ölçüde pozitif ilişkili vardır. • Cinsiyetin örgütsel ve normatif bağlılıkla ilişkisi zayıf, devam bağlılığıyla önemli ölçüde negatif ilişkisi vardır. Duygusal bağlılıkla ilişkisi yoktur. • Eğitim ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında önemli ölçüde negatif ilişkili vardır. • Çalışma süresi, örgütsel bağlılık ve boyutlarıyla pozitif ilişkilidir.
Meyer ve Smith (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Devamlılık bağlılığı yaş, cinsiyet ve kıdemle önemli oranda ilişkilidir. • Kadınlar ve kıdemli çalışanların devam bağlılığı daha yüksektir.

Kaynak: Çetinel, 2008: 68

2.3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt üyelerinin, örgütsel bağlılıklarını etkileyen değişkenlerin bir kısmı örgüt kaynaklıdır. Örgüt kaynaklı faktörler arasında örgütsel bağlılığı artırıcı değişkenler olduğu kadar azaltıcı değişkenler de bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler (Şekil-15); örgüt yönetimi, örgüt büyüklüğü, örgüt tipi, işin niteliği, ücret, ödüller, örgütsel adalet, örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgüt kültürü gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Güven, 2006: 10).



Şekil 15: Bireylerin Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgüt Yönetimi: Örgüt yöneticilerinin uyguladığı yönetim biçiminin örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yönetim biçiminin çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediği, örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapan araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Örgüt yönetiminin baskıcı yönetim şekli, psikolojik şiddet uygulaması, örgüt üyelerinin karar alma mekanizmasına dâhil edilmemesi ve sıkı bir denetim uygulanmaması, örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer taraftan örgüt üyelerine dostça davranılması ve karar alma mekanizmalarında onlara yer verilmesi, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Özcan, 2008: 20).

Örgüt Büyüklüğü: Örgüt yapısının küçük olması, büyük yapıya sahip örgütlere nazaran örgüt üyeleri arasında samimi ilişkileri ve örgüt içindeki iletişimi kolaylaştırır. Dolayısıyla örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde etkilenir. Diğer taraftan büyük örgütlerde, örgüt üyelerinin kendilerini kanıtlamaları ve örgüt ile bütünleşmeleri zordur. Buna rağmen, örgütün üyelere sunmuş olduğu imkânlardan ve ihtiyaçlarını karşılamasından dolayı, üyelerin örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenir (Kılıç, 2010: 14).

Örgüt Tipi: Örgütsel bağlılık konusu üzerinde çalışmaları bulunan araştırmacılar, bazı örgüt tiplerinin örgütsel bağlılığı olumlu, bazılarının ise olumsuz yönde etkilediklerini tespit etmişlerdir. Kamu, özel ve karma (yarı kamu, yarı özel) olmak üzere üç tür sektör üzerinde yapılan çalışmalarda; özel sektörde çalışan örgüt üyelerinin, örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer iki sektöre göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özcan, 2008: 20).

İşin niteliği: Örgüt üyesinin, yapmakta olduğu işin kendisi için bir anlam ifade etmemesi veya az anlam taşıması, işin toplumsal statüsünün düşük olması, örgüt üyesinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Eğer yapılan işin toplumsal statüsü yüksek, kendisi için değeri ve anlamı fazla ise örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt üyesi yapmakta olduğu işte bir anlam ve değer bulamazsa, örgütsel bağlılığı az olur (Yılmaz, 2011: 28).

Örgütsel ücret: Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli değişkenlerden biri de ücrettir. Ekonomik durumu kötü olan örgüt üyeleri için ücret, diğer değişkenlere kıyasla daha önemlidir. Bunun yanında uygulanan ücret politikasının adil ve dengeli olduğunu düşünen örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılığının daha fazla olduğu, adil ve dengeli ücret politikasının uygulanmadığının hissedildiği durumda ise örgüte olan güvenin azaldığı ve bu durumun örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Çetinel, 2008: 70).

Örgütsel ödüller: Örgütlerde uygulanan ödül sistemi, örgüt üyelerini, örgütün amaçları ve değerleri doğrultusunda yönlendirmeye yönelik güdüleme araçlarıdır. Ödüllerin örgüt üyeleri üzerindeki etkisi uzun sürelidir. Örgütsel ödüller, örgüt

üyelerinin örgüt içinde kalmasını, işe devamlılığını, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyip korumasını sağlar (Varlı, 2014: 30). Örgütsel ödüller, örgüt üyelerine “Sana değer veriyoruz ve yaptığın işi takdir ediyoruz. ” mesajını vermektedir. Örgüt üyesinin; ödüllerin adil ve yeterli olduğunu hissetmesi ve düşünmesi durumunda, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenmektedir (Özcan, 2008: 21).

Örgütsel adalet. Örgüt üyelerine verilen sorumluluğun, yetkinin, ücretin, ödüllerin ve cezaların örgüt üyeleri arasında adil, dengeli ve eşit dağıtıldığına inanması durumudur. Diğer taraftan örgütsel adalet; yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak da ifade edilir. Örgüt üyelerinin, örgütte uygulanan yönetim politikalarının adil olduğuna inanması, işte kalma niyetini artırır ve güçlendirir. Ayrıca örgüte ve yöneticilere olan güvenin yanında, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler (Gürbüz, 2012: 111-112). Adalet algısı, üyeler için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Örgütlerinde adalet olmadığına inanan üyelerin moralleri bozulur ve işten ayrılma olasılıkları artar. Ayrıca örgüte karşı kin ve öç alma davranışı gelişebilir. Üyeler tarafından algılanan adalet, üyelerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkiler, performanslarını ve örgütlerine olan bağlılıklarını artırır (Erkutlu, 2015:4-7).

Örgütsel iletişim: Örgüt üyeleri, örgütteki gelişmelerin ve değişmelerin işlerini ve geleceklerini nasıl etkileyeceğini bilmek isterler. Örgüt açısından mevcut örgütsel iletişim sürecinin yeterli düzeyde olmadığı durumlarda, üyelerin örgütlerine olan bağlılıkları azalacaktır. Örgütte yöneticiler ve üyeler arasında bilgilerin, duygu ve düşüncelerin açık ve doğru şekilde paylaşılması, etkili ve sağlıklı bir iletişim sistemi ile mümkündür. Bunun sonucunda karşılıklı duygular güçlenir ve örgüt üyelerinin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri sağlanır. Böylece örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde gerçekleşir (Çöllü, 2010: 278-279).

Örgütsel güven: Örgütün varlığını devam ettirmesinin belirsiz olduğu durumlarda, örgüt üyelerinin, örgüte olan güvenlerinde ve örgüte olan bağlılıklarında azalmalar meydana gelir (Kılıç, 2010: 14). Diğer yandan örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde kaldığı zaman dilimi içinde yöneticiler tarafından kendilerine örgütün

amaçları, hedefleri, durumu ve politikaları hakkında bilgi verilmesi hâlinde, örgüt üyeleri örgüte ve yöneticilerine güven duyacak, sonuç olarak örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Çetinel, 2008: 77).

Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını yönlendiren kurallar, davranışlar, değerler, alışkanlıklar ve inançlar sistemi olarak ifade edilir (Erkutlu, 2015: 197). Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin öncelikleri ve beklentileri ile örgütün amaçları ve hedefleri arasında köprü vazifesi görerek örgütsel bağlılığı etkiler ve örgüt üyelerinin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlar. Çalışanların örgütsel amaçları, hedefleri ve değerleri benimsemesine ön ayak olan örgüt kültürü, örgütsel iletişimin olumlu yönde etkilenmesine destek sağlar. Örgüt kültürünün üyeleri tarafından algılanması, benimsenmesi ve paylaşılması örgütsel bağlılığın kazanılmasında ve geliştirilmesinde etkin rol oynar. Örgüt ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan örgütsel değerler, kurallar, davranışlar ve tutumlar örgüt üyelerinin, örgüte olan bağlılıklarını olumlu etkiler ve örgütte birliktelik duygusunun oluşup, gelişmesini sağlar (Uysal, 2014: 85-86).

Örgüt yöneticilerinin; “çalışanlar bencildir, sadece kendi çıkarını düşünür, örgütün amacı ve hedefine ulaşması için bir yaptırım ya da çıkarı olmadığı sürece örgüt yararına inisiyatif almaz ve güvenilmez.” şeklinde bir bakış açısına sahip olmasından dolayı çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve örgüte katılımları düşük seviyede olur (Alparslan, Kayalar, 2012: 138). Çalışanlardan aldıkları olumsuz geri bildirimlerin, kendi zayıflıklarını ön plana çıkaracağını ve sorgulatacağını düşünen yöneticiler, çalışanın inisiyatif kullanmasını ve ön plana çıkmasını önlemek için baskı kurar. Böylece aşağıdan yukarıya doğru bilgi aktarımını engelleyerek ve iletişim kanalını kapalı tutarak bunu engellemeye çalışır. Bu durum çalışanın kendilerini ifade etmesini engellediği için onların bağlılığında, motivasyonlarında ve performansında azalmaya neden olur ve çalışanların verimliliği olumsuz yönde etkilenir (Önal, 2015: 117-118). Yöneticilerin; vaatleri ile uygulamaları arasındaki tutarsızlığı, etik ve adalet uygulamalarındaki olumsuz tutum ve davranışları, çalışanlarına güven duygusu verememesi sonucu güven eksikliği hisseden çalışanlar, cezalandırılma korkusuyla görüşlerini açıklamamayı tercih ederler. (Ağın, 2014: 23 ve Tayfun, 2015: 17-18). Yöneticilerin; “Çalışanlar, örgüt için neyin iyi neyin kötü

olduğunu bilmez, o yüzden fikir, düşünce ve bilgilerini açıklamalarının anlamı ve önemi yoktur.” inancına sahip olmasının temeli, yöneticilerin “En iyi ben bilirim.” düşüncesinden ve çalışanları ekonomik insan olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Bu düşünce ise çalışanların bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Algın, 2014: 19-20).

2.3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt üyesinin örgütüne olan bağlılığı, yeni iş bulma ve profesyonellik gibi örgüt dışı değişkenlerden de etkilenmektedir (Şen, 2008: 62).

Yeni iş bulma imkânı; az olan örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıkları, yeni iş bulma imkânına sahip örgüt üyelerinden daha fazladır. Yüksek eğitilmiş örgüt üyelerinin iş bulma imkânlarının, düşük eğitimlilere göre daha fazla olması, onların örgütlerine olan bağlılıklarında azalmaya sebep olmaktadır (Altınbaş, 2008: 17). Yeni iş bulma imkânları, sadece örgüt üyelerinin kişilik özelliklerine bağlı değil, ayrıca sosyo-ekonomik durum, işsizlik durumu, sektörün durumu gibi değişkenlere de bağlıdır (Bozok, 2016: 24). Örgütsel bağlılık ile yeni iş bulma imkânı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Özcan, 2008: 22). Örgüt üyelerinin yeni iş bulma imkânı azaldıkça, örgütsel bağlılıklarının arttığına dair ortak görüşler literatürde yer almaktadır. Sosyo- ekonomik durumun kötüleştiği dönemlerde, örgüt üyelerinin örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Ayrıca yeni iş bulma imkânı mevcut iken örgütünde işine devam eden örgüt üyesinin örgütüne olan bağlılığı, örgütteki yerini ve konumunu kaybetmekten korkup yeni iş bulma çabasına girmeyen örgüt üyesinden daha fazladır (Bülbül, 2016: 14).

Profesyonellik; mesleğe bağlı bir kavram olmakla birlikte örgüt üyesinin mesleki değerleri benimsemesi ve mesleği ile bütünleşmesi olarak tanımlanabilir (Özcan, 2008: 22). Diğer bir tanımlama ise bağımsız olarak hareket etmeyi seven ve talep eden, geçerliliğini doğru olarak kabul ettiği kuralları olan ve sosyal sorumluluk bilinci taşıyan bireyler için profesyonel ifadesi kullanılır (Bozok, 2016: 25). Örgütlerde çalışan profesyoneller, örgüt tarafından kendilerine mesleki olarak destek olunuyorsa ve kariyer yapma imkânı tanınıyorsa, örgütsel bağlılıkları olumlu şekilde

etkilenir. Aksi durumda mesleki bağılılıkları olumlu etkilenirken, örgütsel bağılılıkları olumsuz şekilde etkilenir (Bülbul, 2016: 15).

2.3.4. Örgütsel Bağılılık Göstergeleri

Örgütsel bağılılığın kişiye, zamana ve mekâna göre değişmesi sebebiyle, örgüt üyelerinin örgütsel bağılılık gösterip göstermediğine dair örgütsel bağılılık göstergeleri bu kısımda açıklanacaktır.

Örgütün amaç ve değerlerini benimseme; örgüt üyesinin kendi amaçları, değerleri ve hedefleri ile örgütün amaçları, değerleri ve hedeflerinin birbiri ile benzerlik taşımasıdır (Tutar, 2016: 226). Örgütün amaç ve değerlerini benimsememiş örgüt üyelerinin örgütsel bağılılıkları düşük olacaktır. Bunu engellemek için örgütte özellikle yöneticiler, örgüt kültürünün, örgüt amaç ve değerlerinin her bir örgüt üyesi tarafından benimsenip kabul edilmesini etkili iletişim yöntemleri ile sağlamalıdır (Kıraç, 2012: 108).

Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme; örgüt üyesinin örgütün amaçları doğrultusunda gösterdiği çabadan ve emekten, herhangi bir beklenti içine girmeden daha fazla çaba gösterip emek vermesidir. Örgüt üyesinin bir beklenti içine girmeden örgütün başarısı için fedakârlıkta bulunması, örgütünü benimseyip kabul ettiğinin ve örgütü ile bağılılığının bir göstergesi olarak kabul edilir (Tutar, 2016: 226).

Örgüt üyeliğini devam ettirme isteği; örgüt üyesinin örgütüne yönelik olumlu duygu ve düşünceler beslemesi sonucu, örgüt üyeliğine devam etme yönünde güçlü istek duymasıdır (Tutar, 2016: 226). Örgüt üyelerinin örgütsel bağılılığının sağlanması, örgütün üyelerinin problemleri ile ilgilenme düzeyine bağlıdır. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen iletişim süreci, motivasyon toplantıları ve sosyal etkinlikler çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine etki edecek olumlu unsurlar arasında yer almaktadır (Başyigit, 2006: 67). Ayrıca örgüt tarafından sunulan kariyer imkânı, örgütsel adalet gibi değişkenler, örgüt üyesinin örgütsel üyeliğini devam ettirme isteğini artırır (Bülbul, 2016: 6).

Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme; örgütsel kimlik, örgütün kendini ifade etmesi olarak tarif edilir. Örgüt üyelerinin örgüt hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi özellikler bu imajla ilgilidir. Söz konusu imaj türü örgütsel kimlik olarak tanımlanır (Somuncu, 2008: 31). Özdeşleşme, örgüt üyelerinin verdikleri değer karşılığında örgütü ile bir anlamda kişilik bütünleşmesine girmesi olarak ifade edilir (Kıraç, 2012: 109). Örgütüyle özdeşleşmiş olan örgüt üyeleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedir ve bu durum onların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Üyelerin örgütsel bağlılıkları arttığı müddetçe örgüt hakkında olumlu fikir ve düşüncelere sahip olmakta, özdeşleştikleri örgütlerine olan bağlılıklarından gurur duymakta ve örgüt dışında da bu gururlarından söz etmektedirler (Somuncu, 2008: 31).

İçselleştirme; örgüt üyeleri, her zaman kendi amaçları ve değerleri ile örgütsel amaçlar ve değerler arasında uyum olmasını isterler. Bu uyumun olması durumunda örgüt üyeleri kendilerini mutlu hissederler, örgütte kalmak için çaba ve emek sarf ederler (Güney, 2011: 280). Örgüt yönetiminin tutumları, düşünceleri ve değerleri ile örgüt üyelerinin kendi tutumları, düşünceleri ve değerlerinin birbiri ile örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilir (Bülbül, 2016: 7).

2.3.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmalarda, örgüt üyelerinin örgütlerine olan bağlılıklarında ve örgütte kalmaya devam etmelerinde tutumlarının ve davranışlarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Bilim insanları örgütsel bağlılık konusunda üç temel yaklaşım üzerinde birleşmişlerdir. Bu üç temel yaklaşım; davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır (Uysal, 2014: 50, Varlı, 2014: 8). Bu kısımda adı geçen örgütsel bağlılık yaklaşımları incelenecektir.

2.3.5.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık; örgütten çok örgüt üyelerinin davranışları ile gelişir, örgüt üyelerinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte uyum sağlama ve örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Üyelerin örgütlerine olan bağlılığı, örgütten sağladığı kazançlar sayesinde oluşur. Üyeler örgütlerine sağlamış oldukları katkıların karşılığını çeşitli ödüllerle almak isterler. Üye katkılarının karşılığını aldığını düşünürse örgütüne bağlanır (Gül, 2002: 47 ve Uygur, 2015: 27-28). Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için davranışsal bağlılığı açıklamaya çalışan Becker'in Yan Bahis Kuramı ile Salancik'in Yaklaşımını da bu kapsamda incelemekte yarar vardır.

Becker' in Yan Bahis Kuramı; Günümüzde dahi önemini ve popülerliğini yitirmeyen Yan Bahis kuramı, 1960 yılında Becker tarafından geliştirilmiştir. Yan Bahis kuramı, ilk yıllarından itibaren hangi bağlılık sınıflandırması altında değerlendirilmesi gerektiği konusunda araştırmacılar tarafından tartışılmıştır. Araştırmacıların büyük çoğunluğu davranışsal yaklaşım altında incelenmesini savunurken, Allen ve Meyer tutumsal yaklaşım altında değerlendirilmesi gerektiği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Allen ve Meyer Yan Bahis kuramının; örgüt üyelerinin, örgütten ayrılmalarının oluşturacağı maliyetler üzerine kurulduğu ve örgüt üyelerinin psikolojik durumlarını yansıttığı için tutumsal kuramın niteliklerine sahip olduğu görüşünü dile getirmişlerdir. Ancak genel görüş, davranışsal bağlılık kuramı altında değerlendirilmesi yönündedir (Bakan, 2011: 92-93).

Becker'in bağlılık yaklaşımı; örgüt üyesinin örgütten ayrılması durumunda kaybetmek zorunda kalacağı ekonomik, psikolojik ve sosyolojik maliyetlerin büyüklüğü karşısında örgütten ayrılmayacağını ve örgütüne olan bağlılığın devam edeceğini öne sürer. Becker, örgütsel bağlılığı, bağlılığın merkezi ve bağlılığın kaynağı olarak iki sınıfta incelemiştir (Bedük, 2014: 59).

1. Bağlılığın merkezi: Bu bağlılık bireye, gruba ve bütün örgüte olabilir. Burada önemli olan örgüt içerisindeki hedeftir.

2. Bağlılığın kaynağı: Bu sınıflandırmanın temelinde tarafların bahsi vardır. Örgüt üyesinin örgütüne yapmış olduğu yatırımların tutumlarını biçimlendirerek yönlendirmesidir. Örgüt üyeleri ortaya bir şeyler koyarak, örgütlerine yatırım yaparlar. Yaptıkları yatırımın değerine göre bağlılıkları da değişir. Yatırımlar çalışanlar için değerli ise örgütten ayrılmaları zorlaşır ve örgütlerine olan bağlılıkları artar.

Örgüt üyesinin isteği dışında, toplumun örgüt üyesinden beklentileri, örgüt içindeki bürokratik düzenleme ve gelişmeler, sosyal pozisyona uyum ve sosyal ilişkiler de bağlılığı etkilemektedir. (Bakan, 2011: 94-96 ve Uygur, 2015: 31).

Salancik' in Yaklaşımı; sosyal psikolojik bir yaklaşım olarak değerlendirilen davranışsal bağlılık, örgüt üyelerinin geçmişte yapmış oldukları davranışların, örgütlerine bağlanma sürecine odaklanmaktadır (Güney, 2011: 286). Salancik; örgüt üyesinin örgütüne olan bağlılığını “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler” şeklinde tanımlamış (Boylu ve diğerleri, 2007: 56) ve örgüt üyelerinin davranışlarının veya eylemlerinin bağlılığın kanıtı olduğunu, bu yüzden örgüt üyelerinin ortaya koymuş olduğu davranışsal eylemlerine bakarak bağlılıklarının değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür (Gürkan, 2006: 14). Örgüt üyelerinin amaçlarına ulaşamaması veya amaca ulaşımın zorlaşması durumunda bağlılıklarında azalmanın meydana geleceği, bunun neticesinde performanslarında ve verimliliklerinde azalmalar oluşacağı belirtilmiştir. Diğer taraftan örgüt üyelerinin özellikleri ile örgütün özelliklerinin, beklentilerinin ve tercihlerinin birbirleriyle uyumlu olması durumunda örgüt üyelerinin motivasyonlarının ve performanslarının bundan önemli ölçüde olumlu etkileneceği ve örgütsel başarıya katkı sağlayacağı ileri sürülmüştür (Balay, 2000: 138-139). Örgüt üyeleri yaptıkları her davranışa aynı şekilde bağlanmazlar. Örgüt üyelerinin örgüt üyelerinin davranışı başkalarının önünde gerçekleştirilmesi, davranışın açık ve kesin olması, davranışın geri dönülemez olması ve davranışın örgüt üyeleri tarafından gönüllü olarak yapılması gibi davranışlarını bağlılığı etkiler. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Bakan, 2011: 97-98);

2.3.5.2. Tutumsal-Duygusal Bağlılık

Tutumsal bağlılık; örgüt üyelerinin, örgütün amaçları ve değerleri ile kendi amaçları ve değerlerini bütünleştirip bu amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olarak emek ve çaba harcayarak, örgüte olan devamlılığını sürdürmek istemesi şeklinde ifade edilir (Bayram, 2005: 129). Tutumsal bağlılık; örgütün amaçları ve değerleri ile bütünleşme, örgüt faaliyetlerine katılım ve örgüte sadakat ile bağlanma şeklinde ifade edilen üç boyuttan oluşmaktadır. Tutumsal-duygusal bağımlılığı açıklamaya çalışan bazı yaklaşımların burada incelenmesi, konuya daha fazla açıklık getirecektir.

Kanter' in Yaklaşımı; Kanter (1968) örgütsel bağlılığı; örgüt üyelerinin enerjilerini, performanslarını ve sadakatlerini örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanması ve bunun yanında kendi kişisel beklentilerine, ihtiyaçlarına ve amaçlarına ulaşmak için örgüt içinde var olan sosyal oluşumlarla kişiliğini bütünleştirmesi olarak tanımlar. Ayrıca üç tür bağlılıktan söz eder (Tutar, 2016: 227 ve Bedük, 2014: 60-61). Bunlar;

1. Devam bağlılığı; örgüt üyesinin kendini, örgütün kalıcılığına adanmasıdır ve iki unsur mevcuttur. Bunlar özveri ve yatırımlardır. Özveri; üyelerin örgütün üyesi olarak kalmak için kendisi için değerli olan ve memnuniyet verici şeylerden feragat etmesidir. Yatırımları ise üyelerin kaynaklarını örgütüne bağlaması ve örgütü ile bir çıkar ilişkisine girmesi olarak ifade edilir.
2. Birlik bağlılığı (Kenetlenme bağlılığı); örgüt üyelerinin, örgütte var olan sosyal ilişkilere bağlanmasıdır. Birlik bağlılığı örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırarak, biz bilincinin oluşmasını sağlar ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eder. Bu tür bağlılığın olduğu örgütlerde çekişmeler ve kıskançlıklar az olur.
3. Kontrol bağlılığı; örgüt üyesinin örgütün normlarını, talimatlarını ve hiyerarşisini ahlaki bulduğu ve kendi değerleri ile örtüştüğünü düşündüğü için bunlara uymasındır.

O'Reilly ve Chatman' ın Yaklaşımı; O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı; örgüt üyelerinin işlerine sarılma duygularını, sadakatlerini ve örgüt değerlerine olan inancını kapsayan, örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki psikolojik ilişki olarak tanımlar. Ayrıca örgütsel bağlılığı, kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi olarak da açıklarlar (Çetin, 2011: 59). Örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki psikolojik ilişki; benimseme, uyum ve özdeşleşme biçiminde kendini gösterir (Bedük, 2014: 62 ve Güney, 2011: 284).

1. Benimseme bağlılığı; örgüt üyelerinin kişisel değerleri ile örgüt değerleri arasındaki uyum sonucu oluşan bağlılıktır.
2. Uyum bağlılığı; örgüt üyelerinin, örgüt tarafından belirlenmiş ödülleri kazanmak veya belirli cezalardan kaçınmak için bağlılık oluşturmaları sonucu ortaya çıkan bağlılıktır.
3. Özdeşleşme bağlılığı; örgüt üyelerinin örgüt içindeki arkadaşları ile kurduğu tatmin edici ilişkiyi devam ettirmek için oluşan bağlılıktır. Özdeşleşme bağlılığı, örgüt üyelerinin örgüte bağlılık göstermekten gurur duymasını ifade eder.

Etzioni' Yaklaşımı; örgütün hiyerarşik gücünün ve yetkilerinin, örgüt üyesinin örgüte yönelmesinden ve yakınlaşmasından doğduğunu ve örgütlerde bağlılığın yabancılaştırıcı bağlılıktan, hesapçı bağlılığa ve ahlaki bağlılığa doğru bir sıralamada ilerlediğini ileri sürmüştür (Bedük, 2014: 61 ve Kılıç, 2010: 6).

1. Yabancılaştırıcı bağlılık; örgüt üyesinin, örgütün cezalandırıcı ve zararlı olduğunu hissettiğinde ortaya çıkar.
2. Hesapçı (Çıkarıcı) bağlılık; örgüt üyelerinin bağlılık düzeylerinin, üyelerin güdülerıyla ilgili olduğunu savunur. Diğer bir ifade ile örgüt üyeleri, örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
3. Ahlaki bağlılık; örgütün standartları ve değerleri içselleştirildiğinde ve bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkan bağlılıktır.

Penley ve Gould'un Yaklaşımı; Penley ve Gould (1988); Etzioni'nin (1961) yaklaşımının örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak yaklaşımın karmaşık olmasının literatürde yeteri kadar ilgi çekmemesinin en önemli sebepleri arasında yer aldığını ileri sürmüşlerdir. Yaklaşımında, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tür duygusal temelli bağlılık söz konusudur. Bunların birbirlerinden bağımsız mı, yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılmadığı için bu iki bağlılık biçimi birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele alınmıştır (Varlı, 2014: 12). Penley ve Gould (1988); Etzioni'nin (1961) yaklaşımını temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Gündoğan, 2009: 47 ve Kılıç, 2010: 8-9).

1. **Ahlaki Bağlılık;** örgüt üyesinin örgütsel amaçları kabul etmesine ve onlarla özdeşleşmesine dayanmaktadır. Ahlaki bağlılıkta örgüt üyesi kendini örgüte adanmakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissederek örgütüne destek vermektedir.
2. **Çıkarıcı Bağlılık;** örgüt üyelerinin örgüte katkıları karşılığında aldıkları ödüllere ve teşviklere dayanmaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta örgüt; belirli ödüllere, teşviklere ve beklentilere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.
3. **Yabancılaştırıcı Bağlılık;** örgüt üyelerinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bağlı olan örgüt üyeleri, ödüllendirme ve cezalandırmanın, yaptıkları işin niteliği ve niceliğine bakılarak değil, tesadüfi olarak verildiğini düşünmelerine yol açar.

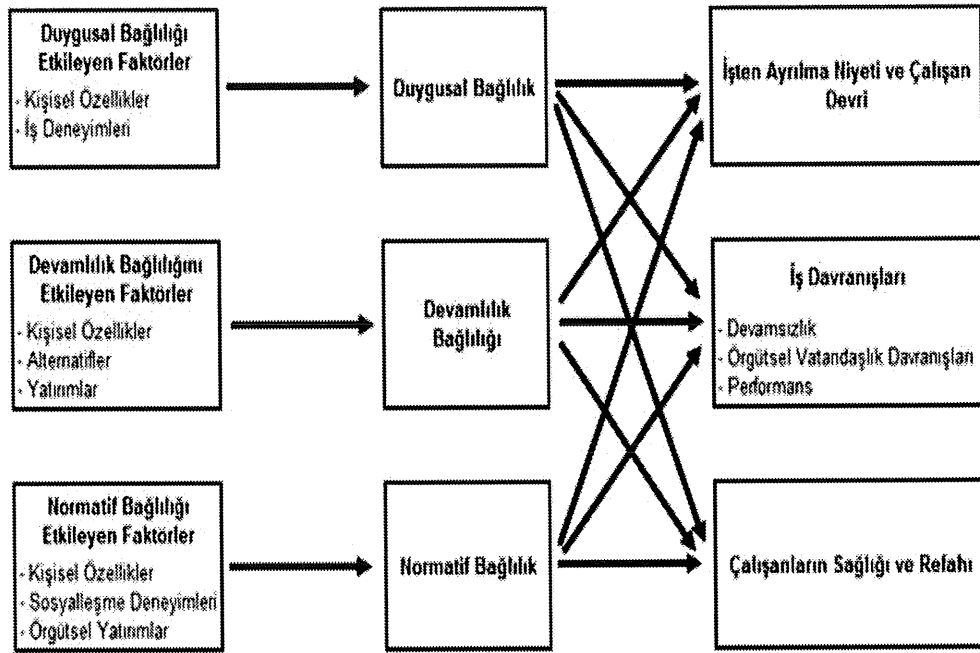
Allen ve Meyer' in Yaklaşımı; örgütsel bağlılığı üç temel unsura dayandıran Allen ve Meyer; örgüt üyelerinin örgütleri ile olan ilişkilerini yansıtan ve onların örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik durumu örgütsel bağlılık olarak ifade ederler (Doğrul, 2013: 19). Bu durumu örgüt üyelerinin davranışları ile açıklar ve örgüt üyesinin örgütte kalmaya devam etmesini bunun göstergesi olarak kabul ederler (Uysal, 2014: 52). Allen ve Meyer, 1984 yılında örgütsel bağlılık konusunda yaptığı çalışmaların sonucunda örgütsel bağlılık yaklaşımının “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” olarak iki boyutta değerlendirilmesini önermişler ve bu öneriye

1990 yılında “normatif bağıllık” adıyla diğer bir boyut daha eklemiştirler (Sert, 2015: 49).

1. Duygusal Bağıllık: Duygusal bağıllığı yüksek olan örgüt üyeleri gönüllü olarak örgütte kalarak, örgütün çıkarları için gereken emeği ve çabayı gösterir ayrıca kendisini örgütün bir parçası olarak görür. Bu durum, örgüt üyelerinden istenen ve arzu edilen bağıllık türüdür. Örgüt üyelerinin, iş tecrübeleri ve kişisel özellikleri duygusal bağıllık üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Örgüt üyesinin yaptığı iş ile ilgili kararlara katılım sağlaması, iş performansı hakkında sürekli bilgi vermesi, örgüt içi eşitliğin olduğuna inanması, örgütüne güven duyması, çalıştığı kişiler ile arasındaki ilişkinin samimi ve sıcak olması, kendisinden neler beklediğinin açıkça belirtmesi, yönetim tarafından fikirlerine ve düşüncelerine önem verilmesi gibi etmenler örgüt üyelerinin örgütlerine olan bağıllıklarını olumlu etkiler (Alan, 2010: 61).
2. Devam Bağıllığı: Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğu veya başka bir alternatif olmadığı durumlara ilişkin örgütsel bağıllık boyutudur. Örgüt üyeleri, örgütten ayrılma durumunda örgütteki yatırımlarını kaybedeceklerini düşünerek devam bağıllığı geliştirirler. Örgüt üyeleri, örgütten ayrıldığı takdirde karşılaşacakları maliyetlerden kaçınmak ve işlerini korumak için kendileri ile ilgili konularda emek ve çaba sarf ederler. Diğer konularda gerekenden az emek ve çaba gösterirler (Bülbül, 2007: 20). Örgüt üyesinin devam bağıllığını; üyesin yeteneklerini ve kazandığı iş tecrübesini başka bir yere geçtiğinde kullanıp kullanamayacağını, örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanıp zorlanmayacağını düşünmesi, sahip olduğu sosyal çevreden uzaklaşacak olması, örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik vb. primleri ayrıldığı takdirde kaybedeceğini düşünmesi gibi etkenler belirler (Alan, 2010: 62).
3. Normatif (İlkesel) Bağıllık: Örgüt üyelerinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanmasından dolayı, ahlaki duygularla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağıllıktır (Varlı, 2014: 20). Normatif bağıllığı yüksek olan örgüt üyeleri, örgütün amaç ve hedeflerini

benimser ve gerçekleşmesi için gereken emek ve çabayı sarf etmekten çekinmez.

Sonuç olarak; duygusal bağlılığı olan örgüt üyeleri kendileri istediği için, devam bağlılığı olan örgüt üyeleri muhtaç oldukları için, normatif bağlılığı olan örgüt üyeleri ise kendilerini ahlaki gerekçelerle sorumlu ve yükümlü hissettikleri için örgütte kalırlar (Yılmaz ve Dil, 2008:120 akt. Şen, 2008: 49).



Şekil 16: Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 500)

2.3.5.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık; tutumsal bağlılık geliştirilerek ortaya çıkan ve örgüt içinde bulunan birbirinden farklı unsurlardan hareket ederek, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri süren bağlılık yaklaşımıdır. Diğer yandan çoklu bağlılık yaklaşımı, bir örgüt üyesi tarafından duyulan bağlılığın, başka örgüt üyesi tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini göz önüne alır (Balay, 2000: 24).

2.3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine göre olumlu veya olumsuz yönde ortaya çıkar. Örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılık düzeyleri, örgütlerine yönelik düşüncelerinde, tutumlarında ve davranışlarında farklılaşmalara neden olur (Geri, 2010: 59). Örgütsel bağlılığın örgüt üyeleri üzerindeki sonuçları; performans, işten ayrılma isteği ve çalışan devri, işe devamsızlık, işe geç kalma, iş tatmini, motivasyon, stres, kaliteli elemanların örgüte kazandırılması aşağıda incelenecektir.

Örgütsel değişim; örgütün planlı veya plansız olarak bulunduğu ortamdaki başka bir ortama teknolojik gelişmeler, örgüt yapısı, örgüt kültürü gibi değişkenler vasıtasıyla dönüşmesidir. Örgütsel değişimler dışsal değişkenler ve içsel değişkenler olmak üzere iki ana gruba ayrılır (Bakan, 2011: 259-260).

1. Dışsal değişkenler; teknolojik gelişmeler, sosyo-ekonomik gelişmeler, politik faktörler, çevresel faktörler, toplumsal gelişmeler, müşterilerin tercihlerindeki değişiklikler, rakipler ile rekabet durumu gibi değişkenlerden oluşur.
2. İçsel değişkenler; örgüt içi çatışmalar, örgüt üyelerinin beklentileri, örgütün amaçları, örgüt yapısında oluşan değişiklikler, örgüt üyelerinin motivasyon, performans ve verimlilik durumları, örgüt üyelerinin göstermiş oldukları tutum ve davranışlar gibi değişkenlerden oluşur.

Örgütsel değişim sürecinde örgüt üyelerinin moral, stres, sadakat ve bağlılık düzeyleri olumsuz yönde etkilenebilir. Örgütsel değişim sürecinde olumsuz etkilenen örgüt üyeleri değişime karşı direnç gösterirler. Örgüt üyelerinin örgütsel değişime karşı gösterdiği direncin nedenleri; iş yükü artışı, bilgi yetersizliği, ücret ve ödül sistemindeki olası değişiklikler, değişim sürecinde ortaya çıkabilecek riskler, değişimin başarısız olacağı düşüncesi ve beklentilerinin sektöre uğrayacağı düşüncesi olarak sıralanabilir (Bakan, 2011: 261).

Performans; örgütsel bağlılık, örgütün etkinliğini ve çalışanın mutluluğunu etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt üyeleri, düşük olanlara nazaran daha fazla örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha çok çaba ve emek sarf ederek, yüksek performans göstermektedir. Yüksek ücret, sosyal olanaklar, ödüllendirme, kariyer olanağı ve diğer beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, beklentilerin düşük olmasının ilişkiyi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Odabaş, 2014: 26-27).

İşten ayrılma isteği ve çalışan devri; örgütlerde işgücü devir oranının yüksek olması çoğunlukla istenmeyen bir durumdur. İşgücü devrinin yüksek olması, örgütün işgücü temin süreci ve işe alıştırma gibi nedenlerle maliyetleri artacaktır. Örgüt üyesinin işten ayrılması ve yerine yeni birinin alınması, alım ilanları, seçme sınavları, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi faaliyetlerin hepsi ayrı bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır.

İşe devamsızlık; örgütsel bağlılığın örgüt üyelerinin işe devamsızlığı üzerindeki etkilerini araştıran, sonuçları birbirinden farklı birçok çalışma yapılmıştır. Konuyla ilgili çalışmaların sonuçlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan örgüt üyelerinin devamsızlıklarının, bağlılığı düşük olan örgüt üyelerinden önemli ölçüde az olduğu tespit edilmiştir. Devamsızlık; örgütsel bağlılığı az olan örgüt üyelerinin kişisel özelliklerinin bir yansıması olarak genellikle kıdemsiz, kadın, genç, düşük eğitilmiş ve evlilerde daha çok görülmektedir. Bunların yanında örgüt üyelerinin özel durumları da işe devamsızlığı etkilemektedir (Gündoğan, 2009: 62).

İşe geç kalma; örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılığı yüksek olan üyelerin işlerine daha az geç kaldıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki mevcut olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat bu konuda yapılan bazı çalışmalarda örgüt üyelerinin işe geç kalmalarını, örgüt üyelerinin kontrolü dışındaki faktörlerin de etkilediği, bundan dolayı örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasındaki negatif yönlü ilişkinin zayıf olduğu ifade edilmiştir (Gündoğan, 2009: 62).

İş tatmini; örgüt üyesinin yapmakta olduğu işe karşı gösterdiği tutum, davranışları ve düşünceleri, işine karşı memnuniyet durumunu gösterir. İş tatmininin temelinde örgüt üyelerinin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları vardır. Örgüt üyesinin örgütüne karşı tutumları ve davranışları olumlu ise işinden tatmin olduğunu, değilse işinin kendisini tatmin etmediğini gösterir. İşinde tatmin olan örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığının fazla olduğundan, işinden tatmin olmayan örgüt üyelerinin ise örgütüne karşı bağlılığının olmadığından veya az olduğundan söz edilebilir. İşinden tatmin olmayan örgüt üyeleri, zamanla örgüt ile yollarını ayırabilir veya işinde ihmaller yapabilir (Akbaş, 2008: 30). İş tatmini, üyelerin işindeki tecrübesi ile takdir edilmesinden kaynaklanan pozitif yönlü duygusal bir tutumdur. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbiri ile yakından bağlıdır; örgütsel ve örgütsel olmayan faktörler tarafından belirlenir, ayrıca üyelerin sadakatini içerir (Gürkan,2006: 53).

Motivasyon; örgütün başarısı, üyelerinin verimliliğine, örgütün amaç, hedef ve değerleri doğrultusunda emek ve çaba harçayarak görevlerini yerine getirmelerine bağlıdır. Örgüt üyelerini motive eden unsurlar, kişisel özellikler ve beklentiler sebebiyle farklılıklar gösterir. Motivasyon amacı ile örgütler tarafından kullanılan araçlar her zaman ve her yerde aynı etkiyi göstermez. Motivasyon araçlarının etkili olması, örgüt üyelerinin eğitim düzeyine, sosyal statüsüne, değerlerine ve çevresel faktörlere bağlıdır. Örgütler, üyelerini motive etmek için ekonomik, örgütsel, yönetsel ve psiko-sosyal araçlar kullanırlar (Somuncuoğlu, 2008: 81-82).

1. Ekonomik araçlar: Ücret artışı, primli ücret, ekonomik ve diğer maddi ödüller, sosyal yardımlar,
2. Örgütsel ve yönetsel araçlar: Kararlara katılım, yetki devri, eğitim ve yükselme olanakları, iletişim, iş güvencesi, katılımcı ve demokratik yönetim, amaç birliği sağlama,
3. Psikolojik ve sosyal araçlar: Statü ve değer, bağımsız çalışabilme, kişi ve örgüt uyumu, yükselme ve gelişme olanakları, açık rekabet ve psikolojik güvence şeklinde sıralanır.

Motivasyon, bireyi harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü tayin eden değerler, beklentiler ve korkular olarak tanımlanabilir. Örgüt üyelerinin işlerini

içlerinden gelerek gönüllü ve arzulu yapması durumunda motivasyonlarının yüksek olduğu, aksi halde ise motivasyonlarının düşük olduğu anlaşılır. Burada önemli olan örgüt üyelerinin istemesidir (Ertürk ve Aydın, 2016: 149).

Stres; örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişki hakkında birbirinden farklı iki görüş ortaya atılmıştır. Birinci görüş, 1990 yılında Matthiev ve Zajac tarafından ileri sürülen, örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt üyelerinin örgüt kimliğini daha fazla benimsedikleri ve sorumluluk hissettikleri için yoğun stres yaşadıkları görüşüdür. Diğer görüş ise Kobasa (1982) ve Mowday (1982) tarafından ileri sürülen, örgütsel bağlılığın bir aidiyet duygusu geliştirdiği ve bu duygu etkisiyle oluşan güvenin, örgüt üyelerinin stresin olumsuz etkilerinden uzak kalmalarını sağladığı görüşüdür (Saridede, 2004: 34).

Kaliteli elemanların örgüte kazandırılması; örgüt çalışanlarının bağlılığı yüksek üyelerden oluşması, örgüt dışındaki çalışanlar için örgütü cazip bir kurum konumuna getirecektir. Bu durum kaliteli çalışanları örgüte kazandıracak, akabinde örgüte kazandırılan üyeler sayesinde örgütün yetenekleri artacaktır (Bakan, 2011:264).

2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Halk arasında sessizlik, edepli olmak, alçakgönüllü olmak ve saygı göstermek gibi kavramlarla ilişkilendirilerek bir fazilet göstergesi olarak görülmektedir. Sosyal bilimlerin alt disiplinlerinde ise ilgili konu ile konuşmanın çaba sarf etmeye değmeyeceği, fikir ve düşünceyi dile getirmenin tehlikeli olduğu, bundan dolayı zor durumda bırakabileceği algısı nedeniyle insanlar da suskunluk olarak görülür. Sessizlik, insanların onayını ve itirazlarını ifade etmekte kullandıkları iletişim şeklini benimsememesi olarak görülmektedir. Ayrıca insanlar, sessizliği muhalefet etmek ve beğenmeme davranışı olarak kullandıkları zaman, sessizlik bir baskı aracı da olabilir (Tayfun ve Çatır, 2013:116).

2.4.1. Sessizlik Kavramı ve Gelişimi

Sessizlik, ortamda sesin ve gürültünün olmaması, sükût (www.tdk.gov.tr) şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile sessizlik, konuşmanın olmaması veya davranışların açık şekilde gösterilmemesidir (Gürdoğan ve Atak, 2016:1107). Sessizleşmek ise “sessiz duruma gelmek, sessiz olmak” olarak tanımlanır. Çalışmamızın konusu olan sessizlik, sükût etmek anlamına gelmemektedir. Sükût tanım olarak, konuşulan konu hakkında bilgi birikimi veya bilgisi olmayan insanların sessiz kalmayı tercih etmesidir. Sessizlik ise konuşulacak konu hakkında bilgi birikimi ve bilgisi olmasına rağmen çeşitli sebeplerden dolayı insanların sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlanır (Polatçı ve Özyer, 2017: 22).

Sessizlik, sosyal bilimin alt disiplinlerinde birbirinden farklı olarak tanımlanmıştır. Anılan tanımlardan bazıları aşağıdadır (Polatçı ve Özyer, 2017: 23);

1. Psikolojiye göre olumsuz anlam içeren, içe kapanma, özgüvensizlik
2. Sosyolojiye göre toplumsal bakış açısıyla sinmişlik, suskunluk ve eylemsizlik,
3. Yönetim Bilimine göre bilgi, fikir ve düşüncenin bilinçli olarak gizlemesi,
4. Felsefeye göre bilinen bir konunun saklanması,
5. İnsan Bilimine göre toplumsal açıdan, eylemsizlik, olarak tanımlanmıştır.

Ayrıca sessizlik; korku, umutsuzluk, çevre ve sosyal baskı, ilişkileri koruma isteği ve çıkar gibi sebeplerden dolayı diğer insanlarla fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan sakınma anlamına geldiği gibi kabul etmeyi, üzüntüyü, korkuyu ve saygıyı da ifade eder. Sessizlik, insanları etkilemek ve yönlendirmek düşüncesiyle kullanılan iletişim davranışı ile gizli bilgi ve sırları saklamak için kullanılan stratejik bir yaklaşım olarak algılanmalıdır (Tutar, 2016: 332 ve Şehitoğlu, 2016: 15).

Sessizlik ilk defa Jensen (1970) tarafından dile getirilmiştir. Jensen (1970)’e göre sessizliğin; insanları bir arada tutmak veya ayırmak, insanlara yarar veya zarar sağlamak, bilgi sağlamak veya saklamak, insanları kabul etmek veya reddetmeye itmek ve insanları derin düşüncelere yönlendirmek ya da düşünmesini engellemek

gibi beş işlevi vardır (Algın, 2014:6). Yukarıda bahsedilen işlevlere göre sessizlik, birden fazla boyutu olan, karışık ve anlaşılması güç bir kavram olmakla birlikte, davranışların bir nedeni olabileceği gibi bir davranışın sonucunda oluşabilecek çift taraflı özelliği de bulunan bir kavramdır (Önal, 2015: 81). Algın'ın (2014) Sobkowiak'ın (1997) çalışmasından aktardığına göre Sobkowiak; sessizliği ses dalgalarının olmadığı ortam olarak tarif edilen akustik ve fayda sağlamaya yönelik amaçlara ulaşmak için gerekli olan konuşma yokluğu olarak ifade etmiştir. (Algın, 2014:6-7).

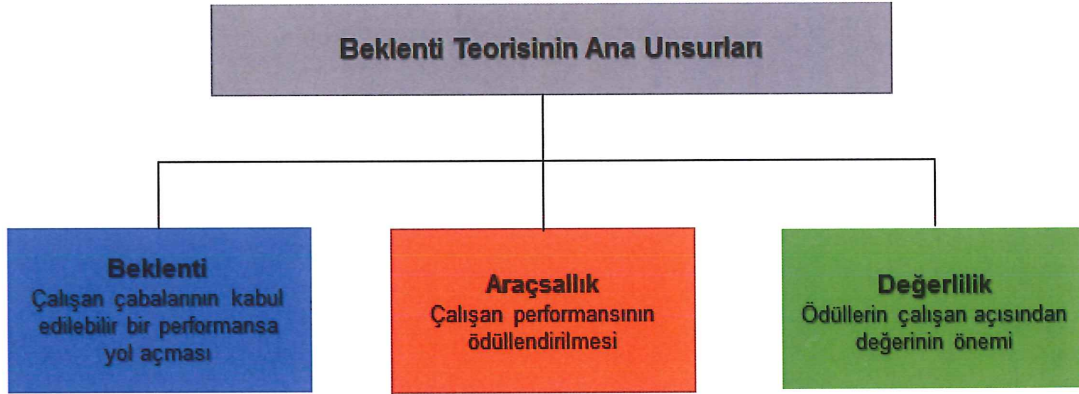
2.4.2. Örgütsel Sessizlik Kuramları ve Yaklaşımları

Örgütlerde çalışanların konuşmamayı seçmeleri ve bu süreç içerisinde sessiz kalma kararını vermelerini etkileyen durumlar, bilim insanları tarafından geliştirilen bazı kuram ve yaklaşımlara dayanmaktadır. Alanyazın taramasında örgütsel sessizlik konusunda öne çıkan kuram ve yaklaşımlardan Beklenti Kuramı, Planlı Davranış Beklenti Kuramı, Sessizlik Sarmalı Beklenti Kuramı ve Fayda Maliyet Analizi Kuramı özet olarak aşağıda açıklanmıştır.

Beklenti Kuramı; Çalışanın sergilediği davranış ve çabalar karşılığında oluşan durum ve olasılıklar beklenti olarak ifade edilir (Aydın, 2016: 32). Beklenti veya bekleyiş kuramı, örgütsel sessizliği açıklayabilmek için Viktor Vroom tarafından motivasyon kuramları çerçevesinde geliştirilen kuramdır (Polatlı ve Özyer, 2017:27). Beklenti kuramı; insanın ortaya koyacağı davranışları sonucunda beklentiler olacağını ifade eden yaklaşımdır. Beklenti kuramına göre insanın beklentisini, kendini yeterli görüp görmediği, hedeflerine ulaşmada karşılaşıacağı zorluk durumu ve süreç üzerinde kendi kontrolünün olup olmadığı belirler.

Çalışanların ortaya koyacakları davranışların biçimlenmesinde, beklentilerinin yadsınamaz bir gerçekliği vardır. Örgüt içinde çekinmeden konuşmalarının kendilerine olumsuz bir getirisi olacağına inanan çalışanlar, konuşma davranışına girme konusunda istekli olmayacaklar ve sessiz kalma yönündeki davranışı tercih edeceklerdir (Çakıcı, 2007:152). Çalışanın, örgüt içinde sessiz kalması kendi isteği ile

olabildiği gibi herhangi bir sonuç alamayacağını düşünmesinden de kaynaklanabilir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 211). Örgüt yöneticilerinin örgüt içinde sağlıklı ve etkin bir iletişim sistemi geliştirmeleri ve hayata geçirmeleri, çalışanların olumsuz düşünce ve duygularını minimum seviyeye düşürecek, onların örgüt içindeki sessizliklerini azaltacaktır. Aksi takdir de çalışanları ikna ederek onların sessiz kalmamalarını sağlamak kolay olmayacaktır.

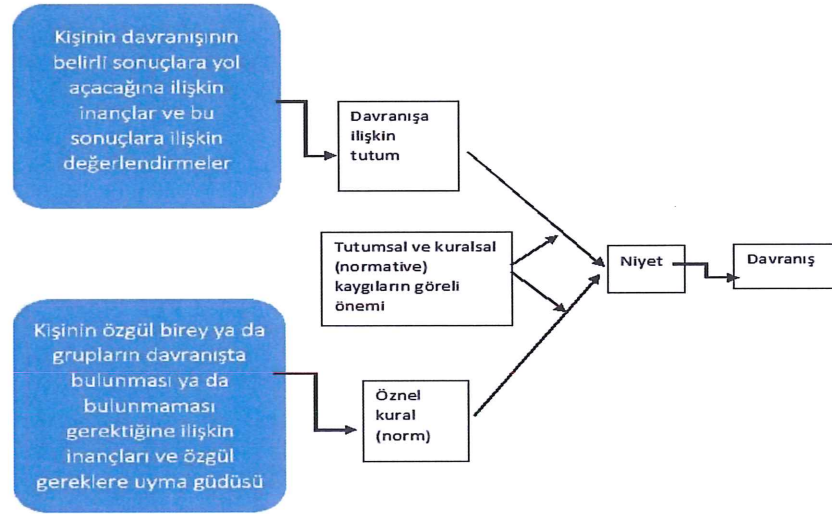


Şekil 17: Beklenti Kuramının Ana Unsurları (Aydın, 2016: 34)

Planlı Davranış Kuramı; (Ajzen 1985), Fishbein (1970) tarafından geliştirilen Düşünölmüş Eylem Kuramının geliştirilmiş biçimidir. Bu teoriye göre çalışanlar; yapacakları davranışlar için gerekli bilgileri toplar, bunlarla ilgili olarak açık ve kapalı çıkarımlar da bulunur ve daha sonra kendine uygun olan davranışa göre önermede bulunur. Ayrıca çalışan davranışlarının oluşma şartları ve zamanı uygun olduğu sürece çalışanın tam kontrolü altındaki davranışlar açıklanabilir (Algın, 2014: 28).

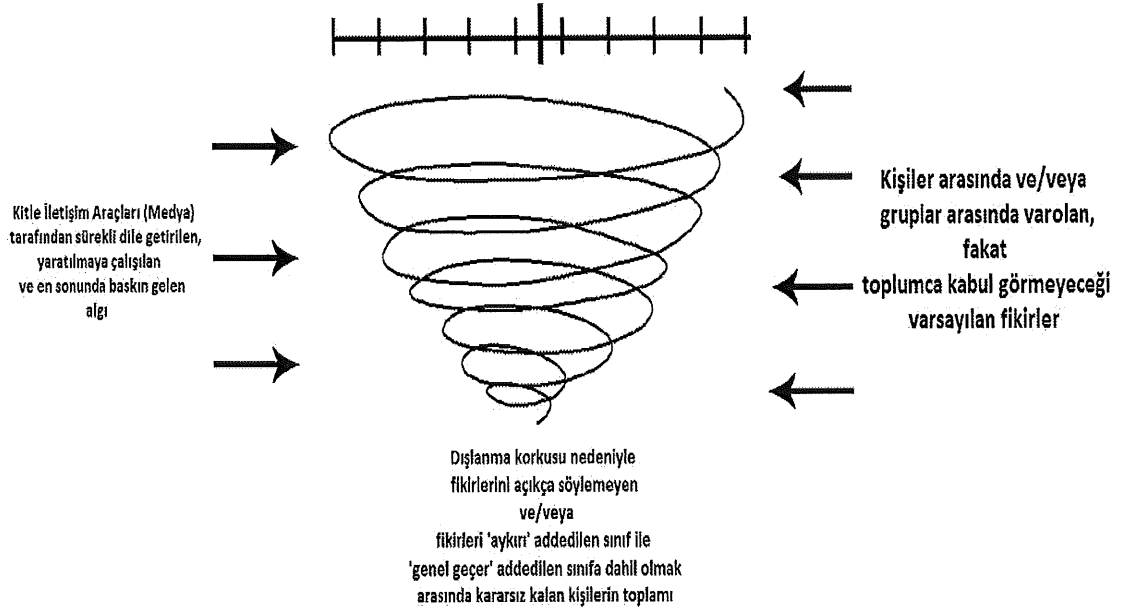
Planlı davranış kuramına göre, çalışanlar örgüt içindeki şartlara ve gelişen durumlara, davranışlarını ve duyarlılıklarını değiştirerek tepki verir. Planlı davranış yeteneği gelişmiş olan çalışanlar, örgüt içinde iyi izlenim verme, sosyal davranışlarını bilerek ve isteyerek değiştirme, şartlara ve gelişen durumları benimseme özelliklerine sahiptirler. Planlı davranış yeteneği gelişmemiş çalışanlar ise karşısında bulunan bireylerden duygu, düşünce ve fikirlerini saklayamaz ve bunları yansıtma yönünde davranış gösterir (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).

Planlı davranış kuramında (Şekil-18); çalışanların inançları, davranışları yönlendiren en belirgin belirleyici faktör olmakla (Algın, 2014: 29) birlikte, davranış tercihlerini belirlemede, örgüt içinde kabul görme ve beğenilme de önemli bir faktördür (Çakıcı, 2007: 154).



Şekil 18. Planlı Davranış Kuramı (Algın, 2014: 28)

Sessizlik Sarmalı; toplumun biçimlenmesi sürecini konu alan bir modeldir (Çağlar ve Kılıç, 2014: 47). Toplumda çoğunluk tarafından kabul gören fikirlerin, azınlık durumundaki bireylerin kabul etmesi yönünde yönlendirilmesinden esinlenerek geliştirilmiş bir yaklaşımdır (Şekil-19). Model, toplumun biçimlenmesi sürecine dayanır (Lazar, 2009: 109). Örgüt içinde çalışanlardan biri veya birileri çoğunluğun fikir ve düşüncelerine uymazlarsa, çoğunluk tarafından dışlanırlar. Çalışanlar dışlanmaktan ve dolayısıyla yalnızlaşmaktan korktukları için çoğunluğun fikir ve düşüncelerine katılma eğilimi gösterirler. Bu sebepten dolayı çalışanlar kendi fikir ve düşüncelerini gizleyerek sessizliğe bürünürler (Çakıcı, 2007: 153). Sessizlik sarmalı kuramına göre bu durumun örgütler için en önemli sakıncası; çalışanların azınlık konumunda olduklarını anladıkları anda fikir ve düşüncelerini ifade etmekte gönülsüz davranmaya başlamaları, bu kapsamda fikir ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı duymalarıdır. Çalışanlar, örgütün gelişimi ve büyümesi için ihtiyaç duyulan örgüt içi ve dışı bilgi alışveriş sürecinde, sessizlik sarmalından dolayı dürüst ve açık olmayı terk edebilir ve sessizliğe bürünebilir (Bildik, 2009: 36).



Şekil 19: Elisabeth Noelle-Noemann'ın Sessizlik Sarmalı Modeli (Çağlar ve Kılıç, 2014: 48)

Fayda-Maliyet Analizi; ekonomik yönden örgütlerin, farklı yatırımlarında yapmış olduğu harcamalarla bunlar sonucunda elde ettiği faydaları karşılaştırılması olarak ifade edilir (Tayfun, 2015: 13).

Sosyal bilimlerin farklı dallarında çalışan araştırmacılar, birey ve çevresi arasındaki ilişkileri incelerken sıklıkla fayda maliyet analizine başvururlar. Çalışanlar, örgüt içinde konuşarak elde edecekleri fayda ile bunun sonucunda katlanacağı bedeli kıyaslar ve yapacağı değerlendirmenin sonucuna göre sessiz kalmaya ya da konuşmaya karar verir (Şehitoğlu, 2010: 58-59, Kahveci, 2013: 170). Çalışanların karşılaşılabilecekleri direkt bedeller enerji ve zaman kaybı, indirekt bedeller ise aynı görüşü paylaşmayanların olumsuz tepkisi, ilişkilerde neden olacağı risk, görüşünün dikkate değer görülmemesi, itibar ve imaj kaybıdır (Özcan, 2011: 82). Terfi edememe ve işini kaybetme, çalışanların karşılaşılabileceği ağır bedeller arasında yer alır (Dal, 2017: 14).

2.4.3. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Rekabetin sertleştiği günümüz iş dünyasında, örgütlerin hayatlarını devam ettirmeleri zorlaşmaktadır. Bu rekabet ortamında yok olmamak için gelişen bilgi teknolojilerini takip edip uyum sağlamak, örgüt içi iletişim sürecinin sağlıklı işlemlerini temin etmek, müşteri ve çalışanların beklentilerini karşılamak gerekir. İşletmelerin değişen ve gelişen durumlara uyum sağlaması için çalışanlarının fikir ve düşüncelerini açıkça ifade etmeleri, inisiyatif kullanmaları ve sorumluluk alarak, yenilikçi yeteneklerini kullanmaları gerekir. Ancak çalışanlar bazı zamanlarda ve durumlarda çevrenin etkisiyle ve beklentilerindeki belirsizlikler nedeniyle sessiz kalma eğilimi gösterirler (Tayfun, 2015:5 ve Özcan, 2011: 80).

Örgütler, hayatlarını devam ettirmek için çevresiyle iletişime girmekten çekinmeyen, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaktan korkmayan, kendisi ve iş arkadaşlarının inandığı değer ve yargılara sahip çıkan çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Örgütsel sessizlik; çalışanın fikir, düşünce ve bilgilerini bilinçli olarak ifade etmemesi durumudur. Çalışanlar arasında görülen örgütsel sessizlik; olumsuz durumlardan kaçınmak, diğer çalışanlarla karşı karşıya gelmek istememek, değersiz hissettirilme korkusu, ekonomik sebepler, işi kaybetme korkusu ve utanç duyma duygusu gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanır (Elitok ve Elitok, 2016:456). Örgütsel sessizlik; çalışanların örgütün gelişmesine ve iyileşmesine katkı sağlayacak tecrübe ve bilgi birikimlerini, öneri, fikir ve görüşlerini çeşitli nedenlere bağlı olarak ve bilinçli olarak ifade etmeme, süzgeçten geçirme ve baskı altına alma davranışları şeklinde tanımlanır. Ayrıca örgütsel sessizlik yalnızca konuşmama anlamına gelmez; bununla beraber yazmamak, olumsuz davranış göstermek, duymamazlıktan gelmek ve çalışanların bilinçli olarak kendilerini dışlamaları anlamlarında da kullanılır (Bayın, vd. 2015: 250). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içindeki problemler karşısında düşünce, fikir ve bilgilerini ifade etmeme olgusuna dayanan bir davranış şeklidir; çalışanların düşünce, fikir ve bilgilerine değer verilmeyeceğine kanaat getirmeleri ve düşünce, fikir ve bilgilerini ifade ettiklerinde olumsuz sonuçların ortaya çıkmasından endişe duymaları gibi varsayımlara dayanır (Ülker ve Kantan, 2009:113-114). Örgütsel sessizlik, eskilerde uyum, bağlılık, nezaket ve saygı olarak tanımlansa da (Yeşilaydın, Bayın, Esatoğlu ve Yılmaz, 2016: 15)

2.4.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Sessizlik kavramı ilk bakıldığında iletişime kayıtsız kalma veya kapalı olma gibi bir durum olarak görülse de, gerçekte mevcut olan iletişimin bir türü şeklinde görülmektedir. Çalışanlar sessiz kalarak iş çevresinde birçok konuda yöneticilerine, beraber çalıştığı iş arkadaşlarına ve irtibatlı olduğu örgütlere çeşitli mesajlar vermektedirler (Kılıç vd., 2013: 145). Çalışanlar, örgüt içindeki bazı sebeplerden dolayı sessizliğe bürünebilirler. Çalışanın göstermiş olduğu sessizlik davranışı her zaman kendi tercihleri olmayabilir. Konuya ilişkili yapılan araştırmalarda, örgütsel sessizlik, sessiz kalma ve sessiz bırakılma olarak iki alt boyutta sınıflandırılarak incelenmiştir (Zerenler, 2014: 164).

2.4.4.1. Sessiz Kalma

Sessiz kalma; çalışanların işlerini kaybetme, sorun çıkaran personel olarak algılanma ve cezalandırılma korkusundan dolayı kasıtlı ve bilinçli olarak örgüt ile ilgili düşünce, endişe ve kaygılarını ifade etmeme durumu olarak tarif edilir. Çalışanların sessiz kalma davranışları; korku, aldırma, başkaldırma, bağlılık, sır saklama, kültür, saygı, strateji ve ahlaksal nedenlerden etkilenir (Dilek ve Taşkiran, 2016: 408).

2.4.4.2. Sessiz Bırakılma

Sessiz bırakılma, çalışanların örgüt içinde kendi istekleri dışında ve zorla sessiz bırakıldıkları durum olarak ifade edilir (Zerenler, 2014: 165). Sessiz bırakılma yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları, örgüt kültürü ve örgütün yönetim şekline bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Çakır, 2016:6).

2.4.5. Örgütsel Sessizliğin Türleri

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik kavramının türleri ele alınacaktır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin türleri kabullenmiş

sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

2.4.5.1. Kabullenmiş Sessizlik

Kabullenmiş sessizlik; çalışanların örgüt içindeki bir konu, sorun ve durum hakkında görüş, öneri ve düşüncelerini kasıtlı olarak dile getirmemesi, söz konusu konu, sorun ve durumu kendi rızası ile kabul etmesi olarak tanımlanır. Çalışan söz konusu örgütün koşullarına boyun eğme ve kabul etme düşüncesi içerisinde bulunmaktadır. Çalışan koşulları düzeltmek veya değiştirmek için bir çaba içine girmeyi istememekte ve mevcut olan durumu kabul etmektedir. Çalışanın kabullendiği sessizlik davranışı, pasif davranış ve ilgisiz davranış kategorisine girmektedir (Dilek ve Taşkiran, 2016: 409).

Çalışanın örgüt içindeki konu, sorun ve durum hakkında konuştuğu takdirde dikkate alınmayacağını düşünmesi, bilinçli olarak sessiz kalmasına sebep olacaktır. Ayrıca çalışanın kabul ettiği sessizliğin bir parçası da çalışanın itaat duygusudur. Çalışan itaati; örgüt içindeki durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut olan alternatiflerin sınırlı farkındalığını derinden bir kabul ediş olarak ifade edilir (Şehitoğlu, 2010: 67-68).

2.4.5.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Örgüt çalışanının kendisi ve ailesinin hayatına devam etmesi için belli bir gelire ve belli bir sosyal statüye sahip olmak gibi iki temel amacı vardır. Çalışanlar bu amaçları gerçekleştirmek için bazı durumlarda sessiz kalmayı bilinçli olarak tercih eder (Tayfun, 2015: 11). Savunma amaçlı sessizliğin kökeninde korku ve endişeden dolayı kendini koruma ve savunma ihtiyacı vardır.

Savunma amaçlı sessizlik, çalışanların kendilerini maddi ve manevi zararlardan korumak ya da fikir, düşünce ve bilgilerini ifade ettiği takdirde misillemeyle karşılaşacağı korkusu ile bilinçli sessizlik davranışı içine girmesi olarak tarif edilir

(Şeker, 2013: 25 ve Tiktaş, 2012: 90). Kendini koruma ve savunma için yapılan bu davranışta, örgüt içinde var olan durum ve sorunu görmezden gelme ve yapılan yanlış davranışları saklama, yeni fikir, düşünce ve bilgileri ifade etmeme davranışları yer alır (Çaloğlu, 2014: 12).

Savunma amaçlı sessizlik; çalışanların örgüt içinde var olan durum, konu ve soruna ilişkin fikir, düşünce ve bilgilerini ifade ettiği takdirde karşılaşılabileceği geri bildirimden korkarak, kendisini korumak için fikir, düşünce ve bilgilerini ifade etmemesi olarak tarif edilir. Bu sessizlik türünde çalışanın çeşitli korku ve çekinceleri sebebiyle fikir, düşünce ve bilgileri ifade etmemesi, kendini korumak amacıyla gerçekleri göz ardı etmesi söz konusudur (Önal, 2015: 95-96).

2.4.5.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Çalışanın örgütün ve çalışma arkadaşlarının yararına örgüt içindeki bazı konular hakkındaki fikir, düşünce ve bilgisini bilinçli ve isteğe bağlı olarak saklaması örgüt yararına sessizlik olarak ifade edilir. Örgüt yararına sessizlik; çalışanın örgüt yararını düşünme, çalışma arkadaşları ile işbirliği içinde olma ve onları düşünme temeline dayanır (Tayfun, 2015: 11-12).

Savunma amaçlı sessizlik ile örgüt yararına sessizliğin ortak paydası; çalışan sessizlik davranışının, bilinçli ve isteğe bağlı olarak gerçekleşmesidir. Örgüt ve çalışma arkadaşlarının yararına bilinçli ve kendi isteğine bağlı davranış olan örgüt yararına sessizlikte, savunma amaçlı sessizliğin temeli olan korkunun aksine, başkalarının yararı için sergilenen bir davranış söz konusudur (Çaloğlu, 2014: 13). Savunma amaçlı sessizliğin aksine diğer bir ifade ile örgüt yararına sessizlik; çalışanın fikir, düşünce ve bilgisini ifade ettiği takdirde karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlardan çekinmeden, örgüt ve çalışma arkadaşlarına zarar vereceğini düşündüğü fikir, düşünce ve bilgisini saklama durumudur (Aydın, 2016: 30-31). Örneğin çalışan; örgüt içindeki birlikteliklere, kaynaşmaya ve uzlaşmaya zarar vermemek için fikir, düşünce ve bilgisini ifade etmez. Ayrıca çalışan örgütü korumak amacıyla, çalışma arkadaşlarının yetersizliği hususunda ve/veya örgütün aleyhine karşı kullanılabilecek fikir, düşünce ve bilgisini üçüncü kişilere açıklamaz.

2.4.6. Örgütsel Sessizlik Nedenleri

Örgütlerde çalışanları yönetme anlayışı, günümüzde insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile birlikte yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde çalışan, bir maliyet unsuru olmak yerine örgütün önemli bir girdisi ve unsuru görülmektedir. Bu bağlam da çalışanın davranışlarına, uyumuna, fikirlerine, düşüncelerine ve bilgilerine önem verilmektedir. Çalışanların örgüt içerisindeki sessizliğinin nedenleri ve çözümleri araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Çaloğlu, 2014: 12-13). Çalışanlar örgüt içerisinde davranışlarının karşılığı olarak aldıkları geri bildirim doğrultusunda davranış değişikliği içerisinde olabilir. Genellikle çalışanların bu davranış değişikliği, örgüt içerisinde sessiz kalma veya sessiz kalmaya mecbur bırakılma yönünde olmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalma davranışlarının nedenleri, alt boyutları ile birlikte incelenecek ve açıklanacaktır.

2.4.6.1. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sessizlik, örgütlerin gelişimini ve değişimini sınırlayan engellerin başında gelir. Çalışanların fikir, düşünce ve bilgilerine ihtiyaç duyan ve devamlı değişim içerisinde olan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde, çalışanların sessiz kalmasında etkili olan bireysel ve yönetsel unsurların yanında, örgütsel unsurlar da önemli bir yer tutmaktadır (Tayfun, 2015:16 ve Tiktaş, 2012: 77). Örgütsel sessizliği etkileyen örgütsel nedenler arasında; kültürel değerlerin etkisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, adalet algısı, sessizlik iklimi ve örgütsel sosyalizasyon başlıkları sıralanabilir.

Kültürel değerlerin etkisi; bir toplumun yaşayış biçimini, dilini, zevklerini, yazını, folklorunu ve sanatsal etkinliklerini içeren kültür; toplumun değerlerini bir araya getiren, sosyal birlikteliği ve dayanışmayı sağlayan, sosyal kişiliği oluşturan, topluma şekil ve yön veren sosyal kuralların ve tepkilerin bir bütünü olarak ifade edilir (Kılıç, 2017: 183). Diğer bir ifadeyle kültür; bir toplumun dil, hayat tarzı ve benzeri özellikleri ile nesilden nesile aktarılmış, şekillenmiş ve öğrenilmiş davranış ve alışkanlıkların bütünüdür (Uğur, 2017: 13).

Toplumunu meydana getiren insanların paylaştığı bir unsur olan kültür içinde yetişen insanlar, o toplumun kurallarını, normlarını ve değerlerini kabul etmeye ve öğrenmeye başlar (Yüksel, 2006: 38). İnsanların kabul etmiş olduğu kuralları, normları ve değerleri değiştirmek kolay olmadığı için kültürel değerler, örgütsel sessizliği etkileyen önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakıcı, 2007: 155). Örgüt ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe neden olan kültürel değerleri tespit etmesi, çalışanların neden sessizlik kalma davranışı gösterdiğini anlamakla yardımcı olacaktır (Çakır, 2016: 20). Bir toplumun büyük bölümünün kabul etmiş olduğu kültürel değerler, devamlı korunan ve zaman içinde değişime uğrayan değerlerden, normlardan ve kurallardan oluşmaktadır. Ayrıca kültürel değerler, insanların kişisel ve sosyal hayatına katkı sağlayan bir mekanizmadır. Kültürel değerler, örgüt çalışanlarının birbirileri ile olan ilişkilerini etkilemektedir (Sarıoğlu, 2016: 66-67).

Örgüt kültürü; örgüt içinde kabul edilen varsayımların, normların, değerlerin ve sembollerin bütününden oluşur. Ayrıca örgüt içinde yapılan iş ve işi yapan çalışanlar hakkındaki inanç ve varsayımların da örgüt kültürünü oluşturduğu ifade edilir. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü; bir örgüt içerisinde çalışanların toplu olarak paylaştıkları inançlar, tutumlar ve değerlerdir (Göktaş, vd., 2005: 353 ve Özcan, 2011: 71). Örgüt içinde kendiliğinden oluşan örgüt kültürü, çalışanlar tarafından farklı şekilde algılanmakta ve onların davranışlarını farklı etkilemekle beraber, çalışanlara ortak kimlik kazandırır (Aytaç, 2004: 195). Çalışanların örgüt içinde fikir, düşünce ve sorunları dile getirmesi veya örgütün mevcut durumuna itirazı, itaatsizliği ve üste saygısızlık olarak gören örgüt kültürünün varlığı, onların sessiz kalma davranışı göstermelerine sebep olur (Algın, 2014: 16).

Örgüt iklimi; rekabetin kızıştığı günümüzde örgütler; diğer örgütlerle rekabet edebilmek için sürekli kendini yenileyen, çalışanların fikir, düşünce ve bilgisine saygı duyan ve onları örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde teşvik ve motive eden bir teşkilatlanma süreci içerisinde olmalıdır. Bununla birlikte çalışanların; örgütün durumu ve sorunlarına ilişkin sessiz kalmayıp, yeri ve zamanı geldiğinde fikir, düşünce ve bilgisini rahatlıkla ifade edebileceği bir örgüt ikliminde görev yapmaları gerekir (Dal, 2017: 4). Örgüt iklimi; örgütü tasvir eden, örgütleri birbirinden ayıran, zaman içinde değişmeyen ve çalışanların davranışlarını etkileyen özelliklerin toplamı olarak ifade edilir. Ayrıca örgüt iklimi; örgüte kimliğini

kazandıran, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen, çalışanlar tarafından algılanan ve örgüte hâkim olan özelliklerin bütünü olarak tanımlanır (Karcıoğlu, 2001: 269 ve Özdemir, 2016: 72). Çalışanların, örgüt içindeki durum ve sorunlara ilişkin fikir, düşünce ve önerilerini ifade edememeleri kolektif bir davranış olarak, zamanla örgüt içinde bir iklim hâlini alır (Gökçe, 2013: 26-27).

Adalet algısı; örgütsel sessizliği etkileyen unsurlardan olan adalet algısı, çalışanların örgüt içinde adil olunmasına yönelik algılamaları olarak ifade edilir. Örgüt içindeki adalet algısı, çalışanların sessizlik davranışı göstermesinde önemli bir unsurdur. Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını düşündüğü zaman sessiz kalma davranışı göstermekte, performansı ve iş tatmini olumsuz etkilenmektedir. Çalışan eğer kendisine adil davranıldığını hissederse performansı ve iş tatmini olumlu etkilenir, iş verimi artar ve güvenli bir çalışma ortamının ortaya çıkması mümkün olur. Bunun sonucunda çalışanlar arasındaki uyum ve birbirleriyle işbirliği olumlu etkilenir ve güçlenir (Şekerli, 2013: 71).

Sessizlik iklimi; çalışanların örgüt içinde algıladığı aksaklıklara, sorunlara ya da olumsuzluklara ilişkin fikir, düşünce ve bilgilerinin dikkate alınmadığı, göz ardı edildiği ve çözüm aranmadığı atmosferi ifade eder. Sessizlik iklimi çalışanlar arasında “Örgüt içindeki aksaklıklar, sorunlar ve olumsuzluklar hakkında konuşmaya değmez; fikir, düşünce ve bilgileri açıklamak tehlikelidir.” düşüncesine dayanır (Tiktaş, 2012: 84). Bundan dolayı çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri azalır. Çalışanlar böylesi bir ortamda fikir, düşünce ve bilgilerini ifade etmez, geri planda kalma davranışı gösterir.

Örgütsel sosyalizasyon; örgütlerin bünyesine katmış olduğu yeni çalışanları, örgüt kültürüne dâhil etmek için kullandıkları süreçtir. Bu süreç esnasında yöneticiler yeni çalışanlara örgütte var olan mevzuatı ve nasıl davranmaları gerektiğini aktarır. Akabinde yeni çalışanların örgüt içinde görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmeleri sağlanır. Genel anlamda örgütsel sosyalizasyon, örgüt kurallarını öğrenme, yol gösterme ve eğitime esaslarını içerir (Aytaç, 2004: 196). Örgüte yeni katılan çalışanlar için örgüt içinde yaşadığı sorunlar, olumsuzluklar ve aksaklıklara ilişkin fikir, düşünce ve bilgilerini örgüt ikliminden farklı şekilde ifade etmesi kolay olmaz. Bunun sonucunda çalışan sessiz kalma davranışı gösterir (Gökçe, 2013: 27).

2.4.6.2. Yönetmel Nedenler

Örgütlerde sessizliğin oluşmasında yönetmel nedenler önemli bir yer tutmaktadır. Bahse konu yönetmel nedenler; yönetim/yöneticiler, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin inançları, yöneticilerin kişilik özellikleri ve örgütlerde işleyen iletişim süreci başlıkları altında toplanabilir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel sessizliğin oluşumuna tesir eden nedenler incelenecektir.

Yönetim/Yöneticiler; örgütün amaçlarına ulaşması için başta insan faktörü olmak üzere maddi kaynakların ve zaman faktörünün birbiri ile uyumlu ve etkin kullanılmasına imkân verecek kararlar alma ve bunları uygulatma süreçlerinin toplamı olarak ifade edilir. Yönetim; üst, orta ve alt olmak üzere üç kademedir oluşmaktadır (Algın, 23014: 18). Örgütlerin yönetim yapısı, çalışanların yöneticileri ile olan iletişimini ve geri bildirimlerini sınırlamaktadır. Bu tür yönetim yapısı olan örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru iletişim süreci işlerken, aşağıdan yukarıya doğru iletişim süreci engellenir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin engellendiği yönetim yapısına sahip örgütlerde çalışanlar, yöneticilerine sorunları ve sorun oluşturacak durumlara ilişkin fikir, düşünce ve bilgilerini iletme istemezler (Tayfun, 2015: 17).

Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu; yöneticilerin astlarından olumsuz geri bildirim aldıklarında kendilerini tehdit altında hissetmeleri ve bunun sonucunda oluşan korku ortamı, örgüt içinde ortaya çıkan sessizlik davranışının en önemli sebeplerindendir. Yöneticiler; olumsuz geri bildirim aldıklarında bu geri bildirim doğruyu yansıtmadığını, mantıklı olmadığını, yönetici gücünü ve güvenilirliğini tehdit ettiğini düşünür ve astlarından kendilerinin eksikliklerini ve yöneticilik yeteneklerini sorgulayıcı olumsuz geri bildirimler almaktan kaçınırlar (Dal, 2017: 19-20). Yöneticilerin bu davranışı, örgütlerdeki iletişim kanallarının açık olmasına rağmen aşağıda yukarıya doğru iletişim kanallarının sağlıklı ve etkin işlemlerini sınırlı ve yetersiz bırakır. Yöneticilerin çalışanların fikir, düşünce ve bilgilerini dikkate almayarak bunlara ilişkin olumsuz geri bildirimde bulunması, çalışanları güvensizliğe iter; fikir, düşünce ve bilgilerinin kendileri için riskli bir davranış olduğunu düşünmelerine yol açar ve sessiz kalma davranışı göstermelerine neden olur (Önal, 2015: 117-118).

Yöneticilerin İnançları; yöneticilerin çalışanlara ilişkin inançlarının üç başlık altında toplanabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda yöneticiler; çalışanların bencil ve güvenilmez olduğunu, en iyiyi kendilerinin bildiğini ve örgütsel sessizliğin örgütsel birlikteliğe zarar verdiğini düşünürler (Tayfun, 2015: 17-18 ve Algın, 2014: 19-20).

1. Çalışanlar bencil ve güvenilmez: Bu inanca göre çalışanlar kendi çıkarlarını ön planda tutar ve çıkarlarını arttırmak için her türlü yolu arar. Bu nedenle çalışanlar devamlı olarak denetim altında tutulmalı ve ceza ile korkutulmalıdır. Bu görüş örgütteki iletişim sürecinin sağlıklı ve etkili işlenmesini engeller ve çalışanların sessiz kalma davranışı göstermelerine neden olur.
2. En iyi ben bilirim: “Çalışanlar örgüt için neyin iyi, neyin kötü olduğunu bilmez; o yüzden fikir, düşünce ve bilgilerini ifade etmelerinin anlamı yoktur.” inancının temeli, yöneticilerin çalışanları ekonomik insan olarak görmeleridir.
3. Örgütsel sessizlik, örgütsel birlikteliğe zarar verir: Bu inanca göre örgüt içindeki çalışanların fikir, düşünce ve bilgilerindeki farklılık ve çeşitlilik zenginlik olarak görülmez. “Örgüt içinde her şeyin yolunda gitmesi, örgütteki sessizliğe bağlıdır.” inancı, çalışanları sessiz kalmaya yönlendirir. Bu durum ise örgütün değişimini ve gelişimini engeller.

Yöneticilerin Kişilik Özellikleri; örgüt yöneticilerinin ve çalışanların kişilik özelliklerinden (yaş, cinsiyet, mesleki tecrübe vb.) kaynaklanan farklılıklar, ortak kültür etrafında buluşmalarını engeller ve bireysel güç mesafesini artırır (Algın, 2014: 20). Bu durum, örgütteki yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi olumsuz etkiler. Dolayısıyla çalışanların örgütteki durumlara ilişkin fikir, düşünce ve bilgilerini ifade etmede zorlanmalarına ve sessiz kalma davranışı göstermelerine neden olur.

Örgütlerde İletişim; örgüt içindeki iletişim sürecinin sağlıklı ve etkili olarak işletilmesini başarabilen yöneticiler, çalışanların örgüt içindeki faaliyetleri üzerinde etkiyi ve kontrolü sağlarlar. Çalışanların örgüt içindeki gelişmelere ve olaylara ilişkin

görüşlerini çekinmeden, rahatlıkla ifade edebildiği bir örgüt ortamı, örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasını engeller.

Günümüz örgütlerinde iletişim kanalı sayısı birden fazla olmasına rağmen, sessiz kalma davranışı gösteren çalışanlar diğer çalışanlara oranla yöneticiler tarafından daha fazla kabul görürler. Yöneticilerin bu tür davranışları örgütün değişim ve gelişimi için uygulanan yöntem ve çalışmaları başarısız kılabilir (Algın, 2014: 21).

2.4.6.3. Bireysel Nedenler

Çalışanların örgüt içinde sessiz kalma davranışı göstermelerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel kaynaklı nedenlerin yanında, bireysel kaynaklı nedenlerde mevcuttur. Bireysel kaynaklı nedenler; kişilik, statü ve rol, yöneticilere güvenilmemesi, olumsuz deneyimler, sosyal terk edilmişlik, ilişkilere zarar verme korkusu ve psikolojik baskıya maruz kalma korkusundan oluşmaktadır. Çalışmanın bu kısmında örgütsel sessizliğin bireysel kaynaklı nedenleri incelenecektir.

Kişilik; insanlar için geçmişin, içinde bulunulan zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Kişilik insanın belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerini kapsar. Ancak zaman içinde çalışma ve sosyal hayatındaki ilişkiler sayesinde kişilik özellikleri değişim ve gelişim gösterir. Bu değişim ve gelişim sürecinde çift taraflı bir etkileşim yaşanır; böylece çalışanın yapmış olduğu iş de çalışanın kişiliğinden de etkilenir (Algın, 2014: 21). Çalışanın örgüt içinde sessiz kalma davranışı göstermesinde kişilik özelliklerinin etkisi yadsınamayacak kadar fazladır. Bu özelliklerin bazıları aşağıda sıralanmıştır (Uğur, 2017; 17 ve Erdoğan, 2017: 42);

1. Sosyal kişilik
2. Psikolojik rahatsızlık
3. Dürüstlük
4. Uzlaşmacı ve uyumluluk
5. Kişisel saygı

6. Risk alabilme
7. İnisiyatif kullanabilme
8. Dışa Dönüklük

Statü ve rol; bir toplumun ihtiyaç ve değerlerine göre belirlenen, insanın toplumdaki yeri, pozisyonu ya da sosyal durumu olarak ifade edilir. Statü peşinde koşan çalışan, bu amacına ulaşabilmek için örgüt içindeki durumlara ilişkin fikir, düşünce ve bilgilerini açığa vuramaz ve kendisine saklar (Önal, 2015: 67). İnsanların toplum içinde sergilediği davranış olan rol ise bireyin toplum içinde kendi konumunda olan insanları gözlemleyerek öğrendiği bir olgudur. Roller; oynandığı ve statü kazanıldığı için birbirinden farklıdır (Çaloğlu, 2014: 23).

Yöneticilere güvenilmemesi; çalışanların, yöneticilerine duyduğu güven ya da güvensizlik, sessiz kalma davranışı göstermelerinde etkili olur. Örgüt içinde yöneticilerine güven duymayan ve onlara karşı güven eksikliği hisseden çalışanlar, cezalandırılma korkusu nedeniyle sessiz kalma davranışı sergilerler. Çalışanların yöneticisine olan güven duygusu, yöneticinin vaatleri ile uygulamaları arasındaki tutarlılık, etik ve adalet uygulamalarındaki tutum ve davranışları ile şekillenir (Algın, 2014: 23).

Olumsuz deneyimler; çalışanlar; çalışma hayatındaki konuşmaları, ilişkileri ve gözlemlerinin yanında, geçmişte edinmiş oldukları deneyim ve denemeleri göz önüne alarak sessiz kalma davranışı gösterirler (Can, 2016: 23). Bir çalışan, çalışma hayatında ifade etmiş olduğu fikir, düşünce ve bilgilerinden kaynaklanan olumsuz geri bildirimlerle tekrar karşılaşmamak için fikir, düşünce ve bilgilerini açıklamayı tercih etmekten kaçınacaktır (Çakır, 2016: 22).

Sosyal Terk Edilmişlik Korkusu; çalışanlar; örgüt içinde sosyal bir gruba dâhil olmak ya da bu gruptan çıkmamak için kendi fikir, düşünce ve bilgilerini saklayabilir; grup üyelerinin duymak istediği şekilde, konuşma ve davranışlar sergileyebilir. Bu durum, örgüt içindeki sessizliği artırır ve sessizlik ikliminin gelişmesini sağlar. Çalışanların sosyal terk edilmişlik korkusu yaşamamaları, örgüt içinde açık, çok yönlü ve sağlıklı işleyen iletişim sürecine bağlıdır (Algın, 2014: 24).

İlişkilere Zarar Verme Korkusu; çalışanlar; örgüt içinde çalışma arkadaşları ile sorun yaşamamak, ilişkilerine zarar vermemek ve arkadaşlarını eleştiren kişi olarak anılmamak için sessiz kalma davranışı gösterebilirler. Diğer taraftan fikir ve düşüncelerini paylaşmasının arkadaşları ile ilişkilerini bozulmasından başka bir etki oluşturmayacağını düşündüğü zaman da sessiz kalmayı tercih edebilir. (Ağın, 2014: 25 ve Şehitoğlu, 2010: 65).

Psikolojik Baskıya Maruz Kalma Korkusu; psikolojik baskı; örgütlerde çalışanları yıldırma, acı çektirmek, alay etmek ve itibarını düşürmek maksadıyla yöneticiler, eşit düzeydeki çalışanlar ya da üstleri tarafından sistematik şekilde uygulanan davranışları ifade eder. Bu davranışlar uzun süre devam ederse kasıtlı yapılan tacize dönüşür. Çalışanın psikolojik baskıya maruz kalma korkusu fikir, düşünce ve bilgilerini açıkça ifade etmesini engeller ve sessiz kalma davranışı göstermesini sağlar (Şehitoğlu, 2010: 16 ve Ağın, 2014: 25).

2.4.7. Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Çalışanların, bilinçli bir şekilde fikir, düşünce ve bilgilerini kendine saklama kararı, hem kendisi hem de örgütü için olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurur. Çalışmanın bu kısmında örgütsel sessizliğin sonuçları, bireysel ve örgütsel düzeyde neden olduğu etkiler ve sonuçlar şeklinde iki başlık altında incelenecektir.

2.4.7.1. Bireysel Düzeyde Etkileri

Bir örgütün değişimi, gelişimi ve diğer örgütlerle rekabet edebilmesi; çalışanların fikir, düşünce ve bilgilerinin örgüt içinde rahatça paylaşılmasına ve bunlardan en verimli şekilde yararlanılmasına bağlıdır. Bu durumun oluşturulmasına ilişkin temel sorumluluk örgüt yöneticilerine düşmektedir.

Örgütsel sessizliğin, çalışanların üzerinde birden fazla etkisi bulunmaktadır. Çalışanların fikir, düşünce ve bilgilerini kendisine saklaması, çalışan üzerinde strese neden olur ve psikolojisinin olumsuz etkilenmesine sebep olur. Çalışanların örgütün

içinde bulunduğu duruma ilişkin fikir, düşünce ve görüşlerini ifade edememesi, motivasyonunun, bağlılığının ve iş tatmininin azalmasına ve bazen işten ayrılmaya kadar uzanan sorunlara neden olur. Çalışanların sessiz kalma davranışı göstermesi, kendilerini korumak için bile olsa, aynı zamanda örgüte ve çalışma arkadaşlarına da zarar verir (Dilek, 2014: 34). Örgüt yöneticilerinin; çalışanlardan gelen fikir, düşünce ve bilgilere ön yargılı yaklaşarak olumsuz geri bildirimde bulunması, çalışanların sessiz kalma davranışı göstermelerine ve örgüt için faydalı olacak görüş ve önerilerini kendilerine saklamalarına neden olur. Diğer taraftan yöneticilerin bu davranışları, örgüt içinde sessizliğin artmasına da etki eder (Özcan, 2011: 125). Örgütsel sessizlik durumu; örgüt içindeki iletişim eksikliğinin ortaya çıkmasına, çalışanların örgütün sosyal ortamından uzaklaşmasına, diğer çalışanlarla aralarındaki etkileşimin azalmasına ya da yok olmasına neden olur ve kendilerini bilinçli olarak örgütten izole etmeleriyle sonuçlanır (Çakal, 2016: 45).

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki bir diğer etkisi, çalışanlarda aşağılanma ve işe yaramama duygularının yaşanmasına neden olmasıdır. Bu duygu zamanla çalışanların yöneticilerine karşı kin ve nefret beslemelerine neden olacaktır. Bunu yanında çalışanların fikir, düşünce ve bilgilerini ifade edememesi, örgüt içinde bir değerinin olmadığını düşünmesine neden olacaktır. Böyle düşünmeye başlayan bir çalışan örgütün değişimi, gelişimi ve verimliliği için gerekli olan gayreti sarf etmekten geri durabilir (Dal, 2017: 33).

2.4.7.2. Örgütsel Düzeyde Etkileri

Çalışanların örgüt içinde olumlu ya da olumsuz fikir, düşünce ve bilgilerini ifade etmemesi, onların motivasyonlarını azaltır, performanslarını düşürür ve iş tatminlerinin azalmasına sebep olur. Bu durum ise örgütün değişim ve gelişim hızını olumsuz yönde etkiler. Diğer taraftan örgüt içinde bilgilerin rahatça paylaşılmaması, ortak çalışma ortamının oluşmasını engeller, örgütte var olan problemlerin zaman içinde artmasına ve çözülemez bir hâl almasına neden olur (Erenler, 2010: 36).

Örgüt yönetiminin yetersiz kalması ya da performans düşüklüğü gibi unsurlar, çalışanların sessiz kalma davranışı göstermelerine neden olur; bu durum örgütün

faaliyetlerindeki problemlerin tespit edilmesini ve çözüme kavuşturulmasını engelleyebilir. Çalışanların örgütün durumuna ilişkin görüşlerini ifade ettiklerinde, açık veya gizli bir şekilde cezalandırılacaklarına inanmaları, örgütün değişimi ve gelişimi ile ilgili konularda sessiz kalma davranışını tercih etmelerine neden olur. Ayrıca çalışanların bağlılık düzeylerini azaltır, örgüt içi çatışmayı artırır, yönetime olumlu ya da olumsuz geri bildirim vermeyi azaltır ya da tamamen ortadan kaldırabilir. (Çaloğlu, 2014: 30, Dilek, 2014: 33).

Örgütsel sessizliğin örgüt açısından genel olarak sonuçları; çalışanların farklı bilgilerinden istifade edilememesi, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, problemlerin yönetime iletilmemesi, bilgilerin süzgeçten geçirilerek filtrelenmesi, değiştirilmesi veya saklanması, çevreye uyum konusunda sorunlar yaşanması, örgüte ilişkin problemlerin görmezden gelinmesi ve örgütsel iletişim sürecinin kesilmesi şeklinde sıralamak mümkündür. Bu tür etkiler, örgütün değişim ve gelişim hızını, sağlıklı karar vermeyi, örgütün etkinliğini, örgütün performansını ve verimliliğini engelleyecektir (Dal, 2017: 33-34, Dilek, 2014: 32-33 ve Olgun, 2017: 96).

2.4.8. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Araştırmanın temel değişkenleri olan örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramlarıyla ilgili alanyazında çok sayıda çalışma mevcuttur. Yapılan inceleme neticesinde; örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların mevcut olduğu görülmüştür. Ancak alanyazın taramasında örgütsel sessizlik ile örgütsel iletişim kavramları arasındaki ilişkiyi ve bu çalışmada incelenecek olan üç değişken (örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik) arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların yapılmasına ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır.

2.4.8.1 Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Literatür'deki bazı çalışmalarda sessizlik davranışı gösterilen konunun ya da sorunun içeriğinin, sessizlik davranışının tercih edilmesinde önemli bir etken olduğu

ortaya konulmuştur. Diğer taraftan sessizlik davranışı gösterilen konular ve sorunlar ile örgüte olan bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı sayıda olduğu anlaşılmıştır. Söz konusu araştırmalardan bazılarında ait sonuçlar, çalışmanın bu kısmında kısaca özetlenecektir.

Örneğin, konuya ilişkin yapılan bir çalışmada (Salha vd., 2016); Tekirdağ ilinde, yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının örgütsel sessizlikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların eğitim düzeyi bir değişken olarak ele alındığında, kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutlarında farklılık olduğu gözlemlenmiştir; bu durumun da beklenen bir durum olarak ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Eğitim düzeylerindeki artışın çalışanların yeni iş bulma imkânlarını da artırdığı ve bu nedenle eğitimi daha fazla olan çalışanların örgüt içinde yaşanan problemlerde ve olumsuz durumlarda sessiz kalmadıkları tespit edilmiştir. (Salha, vd., 2016: 13-14).

Ülker ve Kanten (2009) tarafından yapılan araştırmada; gıda ve makine üreticisi iki işletmenin çalışanları arasında sessizlik iklimi, çalışan sessizliği ve duygusal bağlılık kavramlarına ilişkin çalışanların düşünceleri incelenmiştir. Söz konusu çalışma neticesinde; sessizlik iklimi, çalışan sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların sessiz kalma davranışları ve duygusal bağlılıklarının örgütün sessizlik ikliminden etkilendiği, bu bağlamda örgüte hakim olan sessizlik ikliminin, çalışanların sessiz kalma davranışları ile örgütlerine olan duygusal bağlılıkları üzerinde belirleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.

Bildik (2009); İstanbul ve İzmit'te sağlık, bankacılık/finans, eğitim, imalat ve diğer hizmet alanında faaliyet gösteren bazı işletmelerde çalışan personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik (alt boyutlarıyla birlikte) durumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda; normatif bağlılık ile yönetsel ve örgütsel nedenler arasında negatif, normatif bağlılık ile tecrübe eksikliği arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan iş ile ilgili konular, izolasyon korkusu ve ilişkilerin zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca duygusal

bağlılık ile örgütsel sessizlik davranışının tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Erenler (2010) tarafından yapılmış olan araştırmada; Antalya ili bölgesinde faaliyetlerini sürdüren beş yıldızlı grup ve zincir otel işletmelerinde çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek ile duygusal ve zorunlu bağlılığın çalışanların sessizlik davranışı üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma sonucunda; algılanan örgütsel desteğin ve duygusal bağlılığın çalışanların sessizlik davranışını ters yönlü etkilediği, zorunlu bağlılığın ise çalışan sessizlik davranışlarını doğru yönlü etkilediği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda ayrıca çalışanların sessiz kalma davranışı göstermesinde cinsiyetin ve kıdemin etkili olmadığı, çalışanların eğitim durumundaki değişikliklerin ise farklılığa sebep olduğu tespit edilmiştir.

Soycan (2010) tarafından yapılan çalışmada; İstanbul'da üç büyük bankanın birleşmesi olayının çalışanların örgütsel bağlılığını ve örgütsel sessizliğini etkileyip etkilemediği, etkilemişse nasıl ve ne oranda etkilediği araştırılmıştır. Çalışma neticesinde; bankaların birleşmesi sonrası çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel sessizlik ile cinsiyet ve eğitim değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Fakat çalışanların yaşı ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan, genel olarak; örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Konuyla ilgili Elazığ ilinde yapılan bir diğer çalışmada (Kahveci, 2010: 91-96) ise ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuş; bu kapsamda, personelin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algılarının tespit edilmesi ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlde bulunan yirmi ilköğretim okulunda yapılan araştırma sonucunda; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık unsuru ile örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam unsurları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan örgütsel bağlılığın normatif bağlılık unsuru ile örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam unsurları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Literatürde yer alan örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların sonuçları genel olarak incelendiğinde; örgütsel bağlılığın bir yönü (tek boyutu) ile araştırıldığı, örgütsel sessizliğin ise çalışanların sessiz kalmayı tercih ettiği konular/durumlar, sessizlik nedenleri ve sonuçları açısından incelendiği görülmektedir. Bu kapsamda yeni yapılacak araştırmalarla çalışanların sessizliğini azaltıcı ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı yönetsel tedbirlere ilişkin önerilerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

2.4.8.2. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütlerin çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmak için iletişim unsuruna büyük önem vermeleri gerekmektedir (Büyükbeşe ve Bakan, 2004: 26). Ülkemizde yapılmış olan ve örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalara ilişkin sonuçlar, aşağıda kısaca özetlenecektir.

Başığit (2006) tarafından örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkilerini belirlemek amacıyla, Afyonkarahisar'da bir Alışveriş Merkezinde yapılmış olan araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanların örgüt dışı iletişime yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan personelin örgüt içinde dolaşan (dedikodu, söylenti vb.) bilgilerin doğruluğuna inanmaları ile örgütsel bağlılıkları arasında olumsuz bir ilişki, örgüt içi bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılıkları arasında ise olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda genel olarak; örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Kıraç (2012) tarafından Denizli ilinde iletişim sektöründe hizmet veren bir işletmenin çalışanları üzerinde yapılan çalışmada; örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olumlu ve orta düzeyde, örgütsel iletişimin iletişim alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt dışı iletişim, dedikodu-söylenti ve örgüt içi bilgi paylaşımının örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı sonucuna

varılmıştır. Ayrıca bilgi paylaşımının duygusal bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı, çalışanların ise örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediğini düşündükleri belirlenmiştir.

Yılmaz (2011); Sakarya ili yerel yönetimine bağlı olarak su ve kanalizasyon hizmetlerinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan 465 personel üzerinde yaptığı çalışmada; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık bileşenlerinden oluşan örgütsel bağlılığın gelişmesinde iletişimin rolünü ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda; kurum içerisinde duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel iletişim, yönetim tarzı ve bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca biçimsel olmayan iletişim ile örgütsel bağlılığın alt boyutlar arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Diğer taraftan kurum içindeki kadro durumunun (insanların farklı kadrolarda çalışıyor olmasının); örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkilerde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Çetin ve diğerleri (2008); bir aile işletmesinde örgüt içi iletişimin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma neticesinde; işletmedeki örgüt içi iletişim faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya konulmuştur. Diğer taraftan çalışanların kime bağlı olacağı, kimden emir alacağı ya da kime karşı sorumlu olacağına ilişkin belirsizliklerin, onların örgütsel bağlılıklarını etkilediği ifade edilmiştir.

Öztürk (2014) tarafından İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren 215 çalışanın görüşleri doğrultusunda örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkileri araştırılmıştır. Çalışma sonucunda; örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı kısmi olarak etkilediği, örgüt içi iletişim biçimleriyle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan iletişimde geri bildirim, yatay ve biçimsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya konulmuştur.

Manisa organize sanayi bölgesinde imalat sektöründe faaliyet yürüten bir firmanın 200 çalışanın katılımı ile yapılan çalışmada örgütsel bağlılık unsurları ile

örgütsel iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda; örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve orta derecede, örgütsel iletişim ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönde ve zayıf derecede, örgütsel iletişim ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle örgütsel iletişim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin pozitif yönde arttığı belirlenmiştir. (Ada, ve diğerleri, 2008: 514-515).

Boyacı (2010) tarafından örgütsel iletişimin etkinleştirilmesi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla, bir telekomünikasyon işletmesinde çalışan personelin görüşleri doğrultusunda araştırma yapılmıştır. 150 katılımcının görüşleri alınarak gerçekleştirilen çalışma sonucunda; açık, yüz yüze, etkili, biçimsel olmayan, çok yönlü ve empatik iletişim ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ayrı ayrı pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle örgütsel iletişimin etkinliği arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı orta konulmuştur.

Başka bir araştırmada (Saltık, ve diğerleri, 2015: 57); bir devlet üniversitesinde görev yapan 350 öğretim elemanına anket uygulanmış ve öğretim elemanlarının üniversite içinde birbirleri ile olan iletişimlerinin üniversiteye olan bağlılıklarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel bağlılıkla örgütsel iletişim arasında ilişki olduğu belirlenmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurun iletişim boyutlarından yetersiz iletişim olduğu tespit edilmiştir.

Konuyla ilgili geçmişte yapılmış olan çalışmaların sonuçları genel olarak incelendiğinde; örgüt içindeki sağlıklı ve etkin iletişim sürecinin, çalışanların bağlılıkları üzerinde olumlu etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütün amaç ve hedefleri için çaba harcamaları ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri için yönetimin bilgilendirici, katılımcı ve ast-üst arasında açık iletişim uygulamalarını hayata geçirmesinin önemine dikkat çekilmektedir. Örgüt içerisinde oluşturulan etkin iletişim ortamlarında çalışanlar daha verimli işler üretmekte, performansları ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin iletişim odaklı bir yönetim tarzını tercih etmeleri önem arz etmektedir.

2.4.8.3. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

İletişim teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgilere hızlı ve kolay yollarla ulaşabilmektedirler. Örgüt içindeki iletişim sisteminin, çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgiye kolay ve rahat ulaşmasını sağlayacak şekilde olması çalışanın kendini örgüt içinde rahat ve güvende hissetmesini sağlayacaktır. Bunun sonucunda ise kendini güvende hisseden çalışan, örgüt içinde sessizlik davranışı göstermeyecek ve örgütün amaç ve hedefine ulaşması için gerekli çabayı gösterecektir. Yapılan incelemede; örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik ilişkisini inceleyen araştırmaların ulusal düzeyde çok sınırlı olduğu ve söz konusu araştırmalarda örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiden net bir biçimde bahsedilmediği görülmüştür. Ulusal düzeyde yapılmış olan ve örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi dolaylı şekilde inceleyen bazı araştırmalara ilişkin sonuçlar, aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Ayduğ, ve diğerleri (2017) tarafından öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada; öğretmenlerin sessiz kalma davranışı göstermelerinin en temel nedenlerinden birinin, kendilerini açıkça ifade edememeleri olduğu sonucuna varmıştır. Diğer taraftan okul içindeki iletişimin açık ve sağlıklı işlenmesini sağlayan yöneticilerin okul yöneticisi olarak atanması durumunda öğretmenlerin sessizlik davranışı göstermelerinin önlenebileceği ortaya konulmuştur.

Yeşilaydın, ve diğerleri (2016) tarafından kamu hastaneleri çalışanlarıyla ilgili yapılan araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel sessizlik davranışı gösterme nedenleri olarak; yönetici tavırları, örgütün hiyerarşik yapısı ve örgüt politikaları gibi örgütten veya yönetimden kaynaklanan hususlar tespit edilmiştir. Ayrıca örgütün veya yönetimin aşırı merkezileşmesi, geri bildirim sisteminin eksik olması veya işlememesi, “Yöneticilerimiz en iyisini bilir.” düşüncesi örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili diğer faktörler olarak ortaya konulmuştur.

Gürdoğan ve Atak (2016) tarafından beş yıldızlı bir otel işletmesinin 200 çalışanıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, çalışanların örgütsel sessizlik/seslilik davranışlarında tereddüt yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların işinde açık sözlü olması ve sorunları açıkça ifade etmesi durumunda

yönetim ve/veya arkadaşlarından olumlu veya olumsuz geri bildirim aldıkları, bu durumun örgütsel sessizlik davranışı göstermesinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Tecimen ve Kara (2017) tarafından örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde 403 çalışan ile yapılan çalışma sonucunda, örgütsel sessizlik ile işbirliği ve iletişim arasında orta düzeyde, ters yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Konuyla ilgili geçmişte yapılmış olan çalışmaların sonuçları incelendiğinde; örgütsel iletişimin sağlıklı ve etkin bir şekilde işletilmesinin, çalışanların sessiz kalma davranışı göstermelerini engellediği, ayrıca çalışanları motive ettiği, onların örgütsel bağlılıklarını ve iş performanslarını artırdığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak; örgüt içerisinde rahatça bilgiye ulaşabilme, yöneticilere öneri ve şikâyetlerini iletme, arkasından geri bildirim alma, alınan kararlara katılma, diğer çalışanlarla uyumlu ilişkiler kurma gibi hususların çalışanlar için önemli olduğu görülmüştür. Bu tür uygulamaların, çalışanların; kendilerine değer verildiğini, huzurlu ve güvende hissetmelerini sağladığı, onların örgütsel bağlılıklarını artırdığı ve sessizlik davranışlarını azalttığı görülmüştür.

BÖLÜM 3

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İnsan hayatını riske etmemek, maddi ve manevi kayıplara uğramamak için hava araçlarının bakımına ve onarımına gerekli önemi vermek gerekir, Çoğunlukla hava araçlarının bakımındaki ve onarımındaki hata ve ihmalin insan kaynaklı olması çalışanların birbirleriyle ve örgütleri olan iletişimini, sessizlik davranışlarını önemli kılmaktadır. Bu araştırma, havacılık bakım merkezlerinde çalışanların hatalarını ve ihmallerini en az indirmek için. örgütsel iletişim algıları, örgütsel sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla, Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinin farklı kademelerinde çalışan örgüt üyelerinin demografik özellikleri göz önüne alınarak anket uygulaması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında; veriler, uygulanan anket çalışması ile 5'li Likert ölçeği kullanılarak toplanmış, düzenlenen bu bilgiler daha sonra SPSS for Windows 15,0 (Statistical Package for The Social Science) istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiş ve araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırma yapılan sektör ve kurumlar hakkında genel anlamda bilgi verilecektir. Arkasından araştırmanın amacı ve önemi ortaya konulacaktır. Daha sonra araştırmanın modeli ve hipotezleri anlatılacaktır. Araştırmanın yapılacağı evren ve belirlenen örneklem hakkında bilgi verildikten sonra, verilerin hangi araçlar kullanılarak nasıl toplandığı izah edilecektir. Verilerin toplanması amacıyla yararlanılan ölçeklerle (anketlerle) ilgili güvenilirlik-yapısal geçerlilik analizleri tamamlandıktan sonra, veriler kullanılarak yapılan analizler izah edilecektir.

3.1. ARAŞTIRMA YAPILAN SEKTÖR HAKKINDA BİLGİ

Havacılık Bakım Merkezleri, hava aracının uçuşa elverişli bir durumda tutulabilmesi amacıyla, üretiminden başlayarak hizmet ömrünü doldurmasına kadar geçen süre içinde yapılan servis, kontrol, bakım, onarım, tadilat ve yenileme faaliyetleri konularında hizmet veren havacılık bakım örgütleridir.

Hava aracı imalatçılığı, bakımı ve işletmeciliğini yapmak isteyen yerli ve yabancı örgütler için uyulması gereken ulusal ve uluslararası kurallar söz konusudur. Ülkemizde havacılık sektörü ile ilgili kural ve düzenlemeler, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün (SHGM) sorumluluğunda hayata geçirilmektedir. SHGM aynı zamanda uluslararası havacılık örgütlerinden biri olan Avrupa Birliği kökenli Sivil Havacılık Otoriteler Birliği (Joint Aviation Authorities- JAA) örgütünün bir üyesidir.

SHGM tarafından SHY-145: 11.06.2013 tarihli ve 28674 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Onaylı Hava Aracı Bakım Kuruluşları Yönetmeliğinde “Havacılık bakım merkezi; ticari hava taşımacılığında kullanılan her türlü sivil hava araçları ile ticari hava taşımacılığında kullanılmayan büyük hava araçlarına ve/veya bileşenlerine (komponentlere) bakım ve onarım yapmak için kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilere ait bakım kuruluşu olarak yetkilendirilmiş örgütler” olarak tarif edilmiştir (SHGM, 2013). Söz konusu örgütler, faaliyetlerine devam edebilmek için ilgili Yönetmelik ve Bakım Kuruluşu El Kitabının (BKEK) gereklerini yerine getirmek durumundadır.

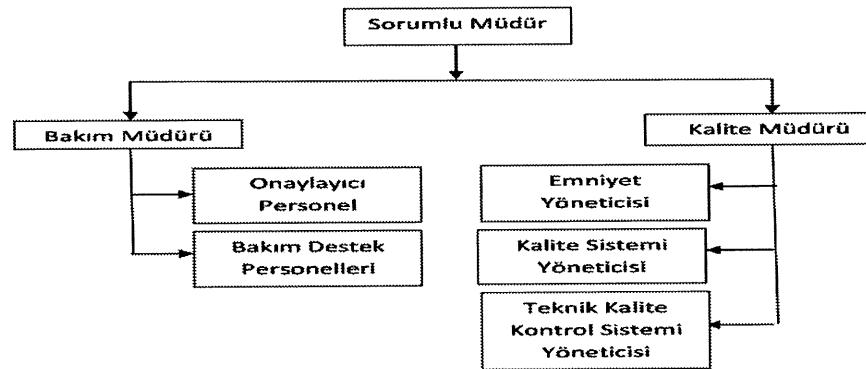
Ülkemizde uçak imalatı, bakımı ve işletmeciliği ile ilgili faaliyette bulunan kamu veya özel kuruluşlar, SHGM tarafından JAA'nın kuralları esas alınarak denetlenmektedir. Bu kapsamda SHGM'nin uyması gereken kurallar, başka bir sivil havacılık örgütü olan Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (International Civil Aviation Organization-ICAO) tarafından belirlenmektedir.

“Önce emniyet” veya “Güvenlik önce gelir (Safety comes first)” söylemi, havacılık sektöründe kabul gören ilk ve en genel slogandır. Bu kapsamda, hava

araçları bakım talimatlarının ana ilkesi, uçuş güvenliği olarak belirlenmiştir (MEGEP, 2011, s.1). Havacılık bakım merkezlerinde genelde uygulanan organizasyon yapısı Şekil-20’de gösterilmiştir. Söz konusu teşkilat yapısı, bakım merkezlerinde biçimsel iletişimin işleyiş kanallarına esas teşkil etmektedir. Anılan örgüt yapısında; Sorumlu Müdüre bağlı Bakım Müdürü ve Kalite Müdürünün bulunduğu, Bakım Müdürlüğüne tamamlanan onarım ve bakım destek faaliyetlerinin kalite kontrol, emniyet ve kalite sistem denetimlerinin Kalite Müdürlüğü tarafından yerine getirildiği görülmektedir.

Havacılık bakım merkezleri yayımlanmış oldukları Bakım Kuruluşu El Kitabı (BKEK) gereği aşağıdaki görevleri yerine getirmeye yetkilidir;

- Yetkili olduğu hava araçlarına veya bileşenlerine (komponentlere), onay sertifikasında tanımlanan belirli adreslerdeki tesislerde bakım yapar.
- Yetkili olduğu hava araçlarına veya bileşenlerine (komponentlere), bakım kuruluşunun kalite sistemi ile çalışan başka bir kuruluşa bakım yaptırır.
- Yetkili olduğu hava araçlarına veya bileşenlerine (komponentlere), hava aracının gayri faal olduğu durumlarda veya geçici hat bakım desteği ihtiyacında herhangi bir yerde bakım yapar.
- Yetkili olduğu hava araçlarına veya bileşenlerine (komponentlere), küçük ölçekli bakımı destekleyecek özelliğe sahip olması, ilgili mevzuatın bu tarz bir faaliyete izin vermesi ve söz konusu yerleri listelemesi şartıyla, hat bakım istasyonu olarak tanımlanmış bir yerde bakım yapar.
- Bakımın tamamlanmasının ardından bakım çıkış sertifikası düzenler (SHGM, 2013).



Şekil 20: Havacılık Bakım Merkezinin Örgüt Yapısı

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde insan faktörü; örgütlerde değişimin, gelişimin ve yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir. Çalışanların motivasyonunu, performansını ve bağlılıklarını etkileyen faktörler, örgüt içindeki çalışandan çalışana farklılık gösterir. Bu nedenle örgütler, öncelikle motivasyonu, performansı ve bağlılığı yüksek bireylerle çalışmak ister ve bunu başarmak için personeli çok iyi tanımaya çalışır.

Örgüt çalışanlarının çoğu, çeşitli nedenlerden dolayı duygu, düşünce ve bilgilerini ifade etmek istemez veya bu konuda tereddüt yaşar. Bu durum zamanla örgütlerdeki sessizlik ikliminin ortaya çıkmasına neden olur. Örgütlerde örgütsel sessizliğin aşılması için gerekli tedbirlerin alınmadığı durumlar, hem çalışanlar hem de örgüt için olumsuz sonuçlara sebep olur.

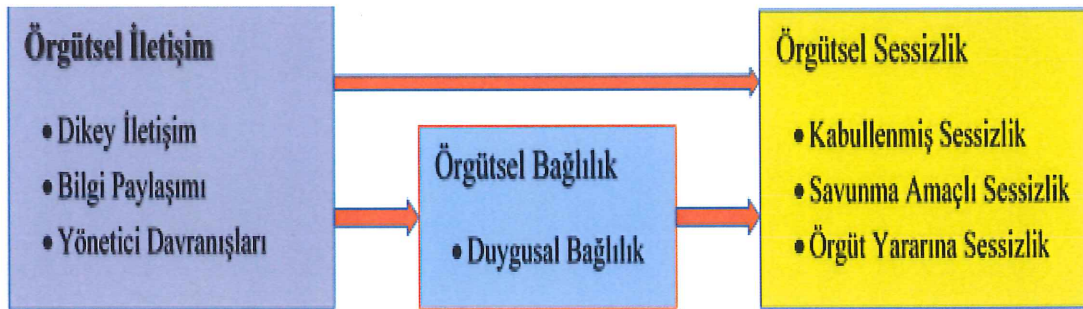
Bakım, onarım, yenileme gibi konularda hizmet üreten bir örgütte; örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek, konuya ilişkin yazının zenginleşmesine katkı sağlayacaktır. Söz konusu her üç kavramın birlikte değerlendirilmesi ve aralarındaki ilişki düzeyinin tespiti, araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırma; alanyazında bu kapsamda yapılmış olan çalışmaları çoğaltmak ve geliştirmek amacıyla, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık (özellikle duygusal bağlılık alt boyutu) ve örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir.

Bu araştırma; çalışanların örgütlerini daha fazla benimsemeleri, daha huzurlu ve verimli çalışabilmeleri, yöneticilerin iletişim biçimlerini geliştirmeleri, örgüt içinde çalışanların sessizliğinin engellenmesi ve duygusal bağlılıklarının geliştirilmesi konularına katkıda bulunması, ayrıca hata ve ihmalin kabul edilmediği bir sektörde bakım ve onarımla ilgili bireylerin motivasyonlarını artırması ve bu olguların önemine dikkat çekilmesi açısından önemlidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışma; Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışan personele uygulanan anket ile söz konusu merkezlerdeki mevcut örgütsel iletişim, çalışanların örgütsel bağlılığı (ve bunun alt boyutu olan duygusal bağlılık) ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri araştırmayı ve açıklamayı amaçlamıştır. Araştırma modeli literatür taraması esas alınarak geliştirilmiştir.

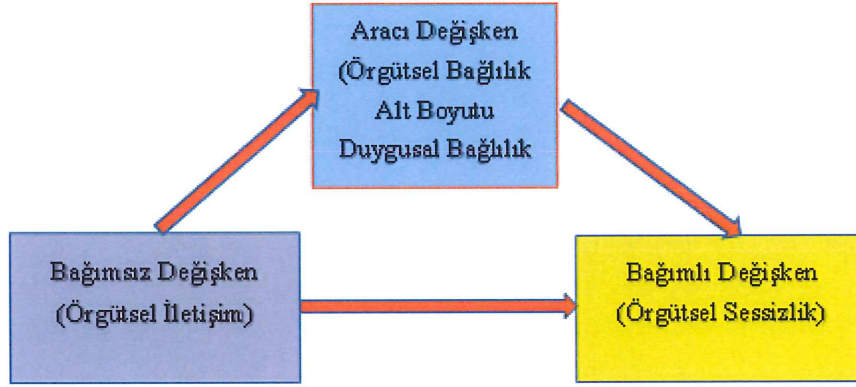
Araştırmanın modeli oluşturulurken bir bağımsız ve iki bağımlı değişken kullanılmıştır. Modeldeki söz konusu bağımsız değişken örgütsel iletişim (alt boyutlarıyla birlikte), bağımlı değişkenler ise alt boyutlarıyla birlikte örgütsel sessizlik ve duygusal bağlılık olarak belirlenmiştir. Örgütsel iletişim ve bunun alt boyutları ile bağımlı değişkenler olan çalışanların örgütsel sessizliği ve örgütlerine olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkilerin yer aldığı araştırmanın kavramsal modeli, Şekil 21’de yer almaktadır.



Şekil 21: Araştırma Modeli

“Müdahaleci değişken” olarak da bilinen aracı değişken; bağımsız değişkendeki değişiklikleri bağımlı değişkene ileten bir değişken olarak ifade edilir, ayrıca bağımlı değişken üzerindeki etkiyi açıklamaya yardımcı olur. Bağlantı mekanizması olarak da iş gören (çalışan) aracı değişken domino taşına benzetilir. Bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemekte, aracı değişken de bağımlı değişkeni etkilemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 81). Bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için bazı şartları yerine getirmesi gerekir. Bu şartlar şunlardır (Baron ve Kenny (1986)’dan akt. Şehitoğlu, 2010: 114-115);

- Bağımsız değişkendeki değişim, bağımlı değişkendeki değişime doğrudan etki etmelidir.
- Aracı değişkendeki değişim, bağımlı değişkendeki değişime doğrudan etki etmelidir.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği şekilde, aracı değişken de bağımsız değişken olarak ele alındığında bağımlı değişken üzerinde doğrudan etkili olmalıdır (Etki azalmalı ya da yok olmalıdır).



Şekil 22: Araştırmanın Aracı Değişkeni ve Aracı Etki Modeli

Havacılık bakım merkezlerindeki mevcut örgütsel iletişim, çalışanların duygusal bağlılıkları ve örgütsel sessizlik boyutu ve bunların alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1: Örgütsel iletişimin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Yönetici davranışlarının çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: Örgütsel sessizliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

- H2a: Kabullenmiş sessizliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H2b: Savunma amaçlı sessizliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H2c: Örgüt yararına sessizliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H3: Örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H3a: Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H3b: Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H3c: Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde anlamlı negatif yönlü bir etkisi vardır.
- H3d: Yönetici davranışlarının çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H3e: Yönetici davranışlarının çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H3f: Yönetici davranışlarının çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H3g: Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H3h: Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H3ı: Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H4: Örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken etkisi (rolü) vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini, Ankara’da faaliyet gösteren 11 havacılık bakım merkezinde çalışan (Şubat-Mayıs 2018) 1730 birey oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem büyüklüğü aşağıda gösterilen formül doğrultusunda hesaplanmıştır. Formüle göre %95 güven aralığında evreni temsil etme kabiliyeti olan örneklem büyüklüğü 314 olarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanması aşağıda gösterilmiştir.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N-1) * t^2] + (p * q * Z^2)}$$

Formülde kodlanan harflerin (n, N, t, p, q, Z) açıklamaları şöyledir (Çakır, 2016: 38):

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Göz yumulabilir yanılğı (0,05 olarak alınmıştır)

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0,50 olarak alınmıştır)

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (1-p)

Z: Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım %95 için 1.96)

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N-1) * t^2] + (p * q * Z^2)}$$

$$n = \frac{1730 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{[(1730-1) * 0.005^2] + (0.5 * 0.5 * 1.96^2)}$$

$$n = \frac{1661,5}{5.3}$$

n= 314 (değer yukarı yuvarlanmıştır)

Araştırmada değerlendirilmek üzere katılımcılara dağıtılan anketlerden toplam 360 anket formu geri toplanmıştır. Söz konusu anketlerden 36 adedi eksik/yanlış işaretleme sebebiyle araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak; havacılık bakım merkezi çalışanı toplam 324 personelin doldurmuş olduğu anket formu ile elde edilen bilgiler araştırma kapsamında analiz edilmiştir. Analiz kapsamında değerlendirilen 324 adet anket ile örneklemin ana kitleyi %95 düzeyde gerekli olan asgari anket sayısı (314) karşılaştırıldığında; sayısal veriler için gerekli

olan anket sayısına ulaşıldığı görülmektedir. Analiz kapsamına alınan anketler, katılımcılara dağıtılan toplam anketlerin % 90'ını temsil etmektedir.

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan anket dört (4) bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde örgütsel sessizliğe ilişkin sorular ve dördüncü bölüm ise örgütsel iletişim ile ilgili sorular yer almaktadır. Katılımcılara uygulanan ankette 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anket formu, 8'i demografik özellikler, 6'sı duygusal bağlılık, 15'i örgütsel sessizlik ve 21'i örgütsel iletişim olmak üzere toplam 50 sorudan oluşmaktadır (Ek-1).

Araştırma başlamadan önce ve devam ederken ilgili tüm makaleler, tezler, kitaplar ve internet ağı ayrıntılı taranmış ve mevcut durumu tespit etmek için veri toplama aracı olarak anket yöntemine karar verilmiştir. Araştırma verileri, Şubat 2018 – Mayıs 2018 tarihleri arasında, Ankara'da faaliyet gösteren toplam dört (4) adet havacılık bakım merkezinde çalışan farklı kademelerdeki personele anket uygulanarak toplanmıştır. Araştırma kapsamında, Ankara dışındaki illerde faaliyetlerini sürdüren diğer havacılık bakım merkezlerinin çalışanlarından herhangi bir veri toplanmamıştır. Ankara dışındaki havacılık bakım merkezleri bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

Araştırmada kullanılan ankette; örgütsel iletişim ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği yer almaktadır. Söz konusu örgütsel iletişim ölçeği alanyazında daha önce örgütsel iletişim üzerine yapılmış çalışmalardan derlenerek oluşturulmuştur. Örgütsel iletişim ölçeği, Dereli (2010: 134-135) tarafından Türkçeye çevrilen ve geliştirilen dikey iletişim, bilgi paylaşım, dedikodu-söylenti (çalışmada değerlendirmeye alınmadı) ve Yılmaz (2011: 121) tarafından alanyazından derlenip geliştirilen bilgi paylaşımı olmak üzere 21 madde ve dört boyuttan oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını tespit etmek için Allen ve Meyer (1991: 1-18) tarafından geliştirilen ve Seymen (2017: 515-516) tarafından

Türkçeye uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeğinin altı maddelik duygusal bağlılık ölçeği ankete dâhil edilmiştir. Diğer taraftan çalışanların sessizlik seviyesini belirlemek amacıyla Van Dyne ve diğerlerinin (2003) geliştirdiği, Eroğlu ve diğerlerinin (2011:114) Türkçe'ye uyarladığı 15 maddelik ölçek, örgütsel sessizlik ölçeği olarak ankette yerini almış ve veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ankette ayrıca araştırmaya katılan çalışanların havacılık bakım merkezindeki unvanı, eğitim durumu, toplam mesleki deneyimi (süresi), medeni durumu, cinsiyeti gibi ilgili verileri öğrenmeye yönelik araştırmanın amacına uygun hazırlanan 8 soru bulunmaktadır.

Tablo 3: Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizliğe ait Alt Boyutlar ve Ölçek Maddeleri

Ölçek	Alt Boyut	Ölçek Maddesi
Örgütsel İletişim	Dikey İletişim	14,17,18,19,20,21
	Bilgi Paylaşımı	6,7,8,9,10
	Yönetici Davranışları	1,2,3,4,5,15,16
Örgütsel Sessizlik	Kabullenmiş Sessizlik	1,2,3,4,5
	Savunma Amaçlı Sessizlik	6,7,8,9,10
	Örgüt Yararına Sessizlik	11,12,13,14,15
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	1,2,3,4,5,6

3.6. ÖLÇEKLERLE (ANKETLERLE) İLGİLİ GÜVENİLİRLİK-YAPISAL GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

Güvenilirlik değeri, bir ölçme aracının tekrar edilen ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Aynı düşünce yapısına sahip olan bireylere uygulanacak bir anketin cevaplarından çıkan sonuçların da benzer olması beklenir. Farklı düşünce yapısına sahip bireyler tarafından farklı şekilde yorumlanabilecek sorular, sonuçların güvenilirliğini düşürebilir. Bu nedenle katılımcı bireylerin düşünce yapılarının ve kültür seviyelerinin aynı olmayabileceği dikkate alınarak, anket uygulaması tamamlandıktan sonra güvenilirlik analizi yapılmaktadır (Dilek, 2014: 102). Güvenilirlik analizi yöntemleri içerisinde en çok kullanılan ya da

kullanım alanına sahip olan yöntem Cronbach's Alfa yöntemidir. Cronbach's Alfa katsayısı, ankette bulunan farklı soruların ne kadar uyumlu olduklarını ve birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder. Cronbach's Alfa katsayısı 0,70 ve daha fazla bir değere sahipse, anketin güvenilir olduğu varsayılır. Soru sayısının az olması durumunda ise 0,60 ve üzeri değerlerin güvenilir olduğu kabul edilir. (Tayfun ve Çatır, 2013: 121).

Araştırmada kullanılan örgütsel iletişim, çalışanların duygusal bağlılıkları ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliğine ilişkin çıktılar, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı verileri esas alınarak değerlendirilmiştir. Güvenirlik analizi sonuçları ve madde sayıları Tablo 4'te gösterilmiştir. Tablo 4'te görüldüğü üzere; örgütsel iletişim, duygusal bağlılık ve örgütsel sessizlikle ilgili ölçeklerin Cronbach's Alpha değeri 0,70'in üzerinde ve 1'e yakın çıkmıştır. Bu durum anketlerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel İletişim	0.873	18
• Dikey İletişim	0.773	6
• Bilgi Paylaşımı	0.819	5
• Yönetici Davranışları	0.726	7
Örgütsel Sessizlik	0.737	14
• Kabullenmiş Sessizlik	0.794	5
• Savunma Amaçlı Sessizlik	0.858	5
• Örgüt Yararına Sessizlik	0.745	4
Örgütsel (Duygusal) Bağlılık	0.901	6

Bununla birlikte Tablo 4' te görülen cronbach's alpha değerleri tek başlarına yeterli değildir. Daha sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için her bir ölçeğin her bir sorusunun bu cronbach's alpha değerlerine katkısının incelenmesi gerekir.

Tablo 4’te görüldüğü gibi örgütsel (duygusal) bağlılığın cronbach’s alpha değerinin (güvenilirlik) $\alpha = 0,901$ gibi yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık ölçeğindeki sorulara yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen cronbach’s alpha değerleri Tablo 5’te verilmiştir. Tablo 5’te görüldüğü üzere analiz sonucunda çıkan cronbach’s alpha değerleri herhangi bir sorunun ölçekten çıkartılmasının ölçeğin güvenilirliğini arttırmayacağını, aksine düşüreceğini göstermektedir. Bu çerçevede 6 sorunun ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılabilir.

Tablo 5: Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Sıra Numarası	Duygusal Bağlılık Ölçek Soruları	Soru Silindiğinde Cronbach's Alpha
1	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aitlik (aidiyet) duygusu hissediyorum.	0,882
2	Kendimi bu işletmeye “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	0,878
3	Bu işletmede çalışmak benim için büyük anlam taşımaktadır.	0,880
4	Bu işletmede kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissediyorum.	0,885
5	Meslek hayatımın geriye kalan kısmını bu işletmede geçirmem söz konusu olursa kendimi çok mutlu hissederim.	0,883
6	Bu İşletmenin sorunlarını kendi sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.	0,896

Örgütsel sessizlik ölçeği ile ilgili ilk yapılan güvenilirlik analizinin sonucu $\alpha = 0,658$ çıkmış ve örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan sorulardan herhangi birisi çıkarıldığında, alfa (α) değerinde bir değişiklik olup olmadığını tespit etmek için tekrar güvenilirlik analizi yapılmıştır. Söz konusu analiz sonucunda, örgütsel sessizlik ölçeği ile ilgili elde edilen değerler tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6 incelendiğinde; 15 numaralı sorunun silinmesi halinde Örgütsel Sessizlik ölçeğinin cronbach’s alpha değerinin (güvenilirlik katsayısının) $\alpha = 0,658$ ’den $\alpha = 0,737$ ’ye çıkacağı görülmektedir. Bu çıkan değer bize 15 numaralı soruda bir problem olduğunu, sorunun ölçekten çıkartılması gerektiğini göstermektedir. Bahse konu 15 numaralı soruyu ölçek sorularından çıkararak yaptığımız analiz sonucunda cronbach’s alpha değeri (güvenilirlik katsayısı) $\alpha=0,737$ ’e yükselmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Sıra Numarası	Örgütsel Sessizlik Ölçek Soruları	Soru Silindiğinde Cronbach's Alpha
1	Bu işletmede benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir (konuşmak istemem.).	0,634
2	Bu işletmede alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	0,635
3	Bu işletmede problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	0,626
4	Bu işletmede lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	0,612
5	Bu işletmede beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	0,627
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri süremem ve konuşamam.	0,614
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	0,609
8	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	0,626
9	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	0,623
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	0,622
11	Bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	0,659
12	Bu işletmeye yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	0,657
13	Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	0,674
14	Bu işletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	0,677
15	Bu işletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	0,737

Örgütsel iletişim ölçeğinin araştırmada esas alınan cronbach's alpha değeri (güvenilirlik katsayısı) Tablo 4'te $\alpha=0,873$ olarak görülmektedir.

Tablo 7: Örgütsel İletişim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Sıra Numarası	Örgütsel İletişim Ölçek Soruları	Soru Silindiğinde Cronbach's Alpha
1	Yöneticiler, çalışandan beklediği performansı açıkça belirtir.	0,868
2	Yöneticilerin danışman gibi olması çalışanların onlarla rahat iletişim kurabilmesini sağlar.	0,868
3	Yöneticiler, üst ve ast ilişkileri bakımından örgüt içinde bütün çalışanlara iletişim konusunda adil davranır.	0,862
4	Yöneticiler, işle ilgili bir karar vermeden önce ilgili çalışanları dinler ve onların fikirlerini alır.	0,861
5	Yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkide samimiyet ve ilgi hâkimdir.	0,880
6	İşletmede yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilir.	0,863
7	İşletmede iş ile ilgili meydana gelen değişiklikler çalışanlara zamanında ve doğru olarak gelir (bildirilir.)	0,863
8	Çalışanların işleri için gerekli olan bilgiye işletme içinde ulaşma imkânları vardır.	0,864
9	İşletmede bilgilendirme amaçlı iletişim araçları (gazete, yazılı genelgeler, duyurular, raporlar, ilan tahtaları vb.) sürekli kullanılır.	0,865
10	İşletme içinde bilgi paylaşımı vardır.	0,866
11	İşletmede her türlü faaliyet açık bir şekilde yürütüldüğü için dedikodu ve söylenti pek söz konusu değildir.	0,866
12	İşletmede çalışanların işleri için gerekli olan bilgiye ulaşmasının zor oluşu, söylenti ve dedikodulara yol açar.	0,881
13	İşletmede çalışanların işleri ile ilgili bilgileri yöneticiden değil de iş arkadaşlarından öğrenmesi onları gayri resmi iletişime yönlendirir.	0,878
14	İşletmede gün içerisinde çalışanların yapması gereken işler, direktifler halinde yöneticiden gelir.	0,873
15	Yöneticiler, çalışanların yaptığı işlerle ilgili olarak düzenli olarak bilgilendirme yapmasını isterler.	0,869
16	Yöneticilerin, iş ve görevle ilgili son derece açık ve anlaşılır emir ve talimatlar vermesi, çalışanların işini daha iyi yapmasına imkân verir.	0,864
17	Yöneticiler çalışanları ilgilendiren yasalarda, tüzüklerde, yönetmeliklerde (ilgili mevzuatta) herhangi bir değişiklik olduğu zaman çalışanları daha önceden bilgilendirir.	0,863
18	İşletmenin amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları yöneticiler tarafından açıklanır.	0,863
19	İşletme içinde çalışanların yaşadığı problemlerini, şikâyetlerini ve görüşlerini rahatlıkla yöneticilerine iletme imkânları vardır.	0,862
20	Yönetici çalışanlara bir görev verdiğinde, çalışanlar görevlerine ilişkin olarak rahatça soru sorabilir.	0,861
21	Çalışanlar sorumlulukları altındaki işlerin gelişimiyle ilgili olarak yöneticilerine düzenli geri bildirimde bulunurlar.	0,867

Örgütsel iletişim ölçeğindeki sorulara yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen cronbach's alpha değerleri Tablo 7'de verilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde; 12 ve 13 numaralı sorular ölçekten çıkarıldığı takdirde ölçeğin güvenilirliğinin arttığı görülmektedir. Söz konusu 12 ve 13 numaralı sorular örgüt içindeki dedikodu-söylenti ile ilgilidir. Anılan iki soru değerlendirme dışı bırakıldığında dedikodu-söylentiye ilişkin değerlendirme yapılması güçleşeceğinden, aynı konuyla ilgili olan 11 numaralı soru da ölçekten çıkarılarak tekrar analiz yapılmış ve örgütsel iletişim ölçeğinin cronbach's alpha değeri (güvenilirlik katsayısı) $\alpha=0,882$ çıkmıştır. Başka bir deyişle söz konusu soruların analiz dışı bırakılması, ölçeğin güvenilirliğini artırmıştır.

3.7. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında toplanan veriler, SPSS 15.0 (Statistical Package for The Social Science) paket programından faydalanılarak analiz edilmiştir. Anket uygulaması neticesinde elde edilen veriler; tanımlayıcı istatistikler, faktör ortalamaları, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiştir. İstatistiki analizlerde hata payı 0,05 olarak kabul edilmiştir. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler ışığında;

1. Ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin veriler için frekans ve yüzde dağılım yöntemiyle, frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiştir.
2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemeye yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır.
3. Araştırmada yer alan boyutların (Örgütsel İletişim, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Sessizlik) ve bu boyutlara ait 8 alt boyutun karşılıklı ilişkilerinin incelendiği korelasyon analizi yapılmıştır.
2. Araştırma kapsamında; Örgütsel İletişim, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek/belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Analiz bulgularını yorumlarken daha anlaşılabilir olması için bazı istatistiksel kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Tanımlayıcı İstatistikler: Elde edilen verilerin sınıflandırılması, frekans dağılımlarının yapılması, bu dağılımların ortalamalar, çeyrek ve yüzdeler, standart sapma gibi ölçülerle tanımlanması ve bulguların tablo ve grafiklerle okuyuculara sunulması için kullanılan bir yöntemdir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 180).

T-Testi: İki değişkenin ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını inceleyen bir tekniktir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 180).

Standart Sapma: Değişkenliğin karekökü olarak ifade edilen standart sapma, en çok kullanılan bir yayılım ölçüsüdür (Karasar, 2013: 215).

Korelasyon Analizi: İki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi, bir değişkenin iki değişken ile olan ilişkisini ve bir değişkenin ikiden fazla değişken ile ilişkisini test etmek ve varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Başka bir ifadeyle, aynı birey ya da durumlar üzerinde birer çift verinin (değişkenlerin aldıkları değerlerin) gruptaki değişiminin ölçülmesi için yapılan analizdir (Karasar, 2013: 220).

Regresyon Analizi: İki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur (Altunışık ve diğerleri, 2010: 160).

Anova Testi: Tek bir değişkene ilişkin ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılarak fark olup olmadığı test etmek ve farkın hangi gruptan kaynaklandığını hakkında bilgi veren test yöntemidir (Çoşkun ve diğerleri, 2015: 200-201).

BÖLÜM 4

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

4.1. KATILIMCILARA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler başlığı altında incelenen konular; araştırma kapsamında anketi dolduran katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, kamuda çalışma süresi, şu an çalışmakta olduğu örgütteki çalışma süresi ve örgütteki pozisyonuna ilişkin bilgileri içermektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler ve frekans dağılımları Tablo 8’de verilmiştir. Ankete katılanların 41’i kadın, 283’ü ise erkektir. Yüzde olarak bakıldığında ise %12,7’si kadın, %87,3’ü erkektir. Bu açıdan Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanların çoğunluğu erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Başka bir deyişle ankete katılanların çoğunluğu erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

Ankete katılan 240 (%74,1) çalışan evli, 84 (%25,9) personel ise bekârdır. Ankete katılanların daha çok evli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılanların %22,2 (72)’si 21-30 yaş, %40,1 (130)’i 31-40 yaş, %32,7 (106)’si 41-50 yaş arasındadır. Katılımcıların %4,9’u (16)’i ise 51 ve daha büyük yaşta personelden oluşmaktadır. Ankete katılanların %40,1’i 31-40 yaş aralığında olduğundan, çalışanların çoğunluğunun orta yaşta personelden oluştuğu anlaşılmaktadır. Orta yaş üstü olarak adlandırdığımız 41-50 yaş grubu ise %32,7 ile ikinci sıradadır. 21-30 yaş aralığındaki genç çalışanlar ise %22,2 ile üçüncü sıradadır. Son sırada ise %4,9 ile 50 yaş ve üzeri çalışanlar gelmektedir. Özellikle orta yaş ve orta yaş üstü olarak adlandırılan personel miktarına bakıldığında, çalışanların büyük bir kısmının 30-50 yaş arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Ankete katılanların eğitim durumu incelendiğinde; katılımcılardan %1,5 ortaokul, %7,7 lise, %25,9 yüksekokul, %53,7 lisans, %10,8 yüksek lisans ve %0,3 oranında personelin doktora eğitimi almış olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının eğitim durumu genel olarak değerlendirildiğinde; teknik hizmet veren ve çalışanlar açısından altyapı gerektiren Hava Araçları Bakım Merkezlerindeki personelin yaklaşık %90'ının ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim almış oldukları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların şu an çalışmakta olduğu kuruluştaki çalışma süresi incelendiğinde; katılımcıların %29,6'sının 1-5 yıl, %25,6'sının 6-10 yıl, %11,7'sinin 11-15 yıl, %21,6'sının 16-20 yıl, %7,4'ünün 21-25 yıl ve %4'ünün ise 26 yıl ve daha uzun süredir aynı işyerinde çalışmaya devam ettiği görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık %70'inin aynı iş yerinde 5 yıldan daha uzun süredir çalıştığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların hâlen çalıştıkları iş yerinden önce resmi kurum ve kuruluşlarda benzeri görevlerde çalışma süreleri incelendiğinde; 1-5 yıl deneyimi olanlar %31,5, 6-10 yıl deneyimi olanlar %13,3, 11-15 yıl deneyimi olanlar %10,2, 16-20 yıl deneyimi olanlar %19,4, 21-25 yıl deneyimi olanlar %16,4, 26 yıl ve daha uzun süre deneyimi olanlar ise %9,3 oranında görülmüştür.

Ankete katılanların iş hayatında toplam çalışma sürelerine ilişkin veriler incelendiğinde; %11,4'ünün 1-5 yıl, %19,4'ünün 6-10 yıl arası, %13'ünün 11-15 yıl, %23,5'inin 16-20 yıl, %10,8'inin 21-25 yıl ve %21,9'unun ise 26 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip oldukları gözlenmiştir. İş hayatındaki toplam çalışma süresine göre, 16-20 yıl arası deneyime sahip çalışanların en kalabalık grubu teşkil ettiği görülmektedir.

Katılımcıların toplam çalışma süresi, mesleki deneyimi ve aynı iş yerinde çalışma süreleri birlikte değerlendirildiğinde; Hava Araçları Bakım Merkezlerinde işini iyi bilen, konunun uzmanı, profesyonel çalışanlar tarafından hizmet verildiği söylenebilir.

Tablo:8 Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Ankete Katılanların Sayısı	Yüzdesi %	Demografik Özellikler	Ankete Katılanların Sayısı	Yüzdesi %
Cinsiyeti?			Medeni durumu?		
Kadın	41	12,7	Evli	240	74,1
Erkek	283	87,3	Bekâr	84	25,9
Toplam	324	100	Toplam	324	100
Yaşı?			Eğitim durumu?		
20 Yaş ve Altı	0	0	İlkokul	0	0
21-30 Yaş	72	22,2	Ortaokul	5	1,5
31-40 Yaş	130	40,1	Lise	25	7,7
41-50 Yaş	106	32,7	Yüksekokul	84	25,9
51 Yaş ve üstü	16	4,9	Lisans	174	53,7
Toplam	324	100	Yüksek Lisans	35	10,8
Kaç yıldır çalışıyor?			Doktora	1	0,3
1-5 Yıl	37	11,4	Toplam	324	100
6-10 Yıl	63	19,4	Resmi (Kamu) kurumlarda kaç yıl çalıştı?		
11-15 Yıl	42	13,0	1-5 Yıl	102	31,5
16-20 Yıl	76	23,5	6-10 Yıl	43	13,3
21-25 Yıl	35	10,8	11-15 Yıl	33	10,2
26 Yıl ve Üstü	71	21,9	16-20 Yıl	63	19,4
Toplam	324	100	21-25 Yıl	53	16,4
Bu kuruluş'ta kaç yıldır çalışıyor?			26 Yıl ve Üstü	30	9,3
1-5 Yıl	96	29,6	Toplam	324	100
6-10 Yıl	83	25,6	Unvanı?		
11-15 Yıl	38	11,7	Müdür	6	1,9
16-20 Yıl	70	21,6	Şef	13	4,0
21-25 Yıl	24	7,4	Mühendis	35	10,8
26 Yıl ve Üstü	13	4,0	Teknik Personel	225	69,4
Toplam	324	100	İdari Personel	25	7,7
			Diğer	20	6,2
			Toplam	324	100

Ankete katılanların halen çalıştıkları kurum ve kuruluşlardaki görevleri 6 başlık altında toplanmıştır. Yönetici pozisyonunda yer alanlar “müdür” ve “şef”,

uzmanlık gerektiren teknik işlerde görev alanlar “mühendis” ve “teknik personel”, genel anlamda işlerde görev alanlar “idari personel (büro memuru, veznedar, danışma vb.)”, yardımcı hizmetlerde çalışanlar (güvenlik, lojistik vb.) “diğer” başlığı altında toplanmıştır. Buna göre katılımcıların %1,9’u müdür, %4’ü şef, %10,8’i mühendis, %69,4’ü teknik personel, %7,7’si idari personel, %6,2’si diğer işlerde çalışan personelden oluşmaktadır. Ankete katılanların örgütteki görevleri incelendiğinde; Hava Araçları Bakım Merkezlerinde görevli çalışların yaklaşık %80’i teknik personel ve mühendislerden oluşmaktadır.

4.2. KORELASYON ANALİZİ, REGRESYON ANALİZİ VE HİPOTEZ TESTİNE İLİŞKİN İLİŞKİN BULGULAR

4.2.1. Değişkenler Arasındaki İlişkileri/Etkileri Araştıran Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve etkisi (şiddeti) korelasyon analizi ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı r , -1 ile +1 arasında bir değer alır. Analiz sonucunda elde edilen r değeri; eksi bire (-1) yakınsa değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu, artı bire (+1) yakınsa eğer değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu anlaşılır (Kumral, 2017: 72). Korelasyon analizinin sonucu, değişkenler arasındaki ilişkinin neden-sonuç boyutunun göstergesi değildir. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin niteliğinin açıklanması için regresyon analizi kullanılır. Regresyon analizi; araştırmanın değişkenleri arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmaya yarayan bir analiz yöntemidir. Örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 9’da görülmektedir.

4.2.1.1. Örgütsel İletişimin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Tablo 9’da yer alan bulgulara göre; araştırmaya katılan çalışanlardan edinilen veriler ışığında, örgütsel sessizlik ile çalışanın duygusal bağlılığı (örgütsel bağlılık) arasında %99 güvenilirlikte, zayıf düzeyde, negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-0.206, p<0,01$) bulunmaktadır.

Tablo 9’daki bilgilere göre; örgütsel iletişim ile çalışanların duygusal bağlılığı değişkenleri arasında %99 güvenilirlikte, orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,414, p<0,01$) olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan; yine Tablo 9’daki verilere göre; örgütsel iletişim değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında %95 güvenilirlikte, çok zayıf düzeyde, negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-0.121, p=0.029<0,05$) bulunmaktadır.

Tablo 9: Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisi (Korelasyon) Analizi

		Duygusal Bağlılık (1)	Örgütsel Sessizlik (2)	Örgütsel İletişim (3)
Duygusal Bağlılık (1)	Pearson Correlation	1		
Örgütsel Sessizlik (2)	Pearson Correlation	-,206(**)	1	
Örgütsel İletişim (3)	Pearson Correlation	,414(**)	-,121(*)	1

*%95 düzeyinde anlamlı ilişki

** %99 düzeyinde anlamlı ilişki

4.2.1.2. Örgütsel İletişimin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Etkilere İlişkin Bulgular

Duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 10’da özeti verilmiştir.

Tablo 10: Duygusal Bağlılık-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Sapma
(Sabit) Duygusal Bağlılık	-0,206	0,042	0,039	0,80351

Tablo 10 incelendiğinde; çalışanların örgüt içindeki sessizlik davranışlarının %4,2 oranında duygusal bağlılıkları ile açıklanabileceği anlaşılmaktadır. Sonucun anlamlılık (Sig) değeri ($p = 0,000 < 0,01$) şeklinde ortaya çıktığından, hesaplanan $R=-0,206$ değerinin ve regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Duygusal Bağlılık-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modelinin tahmini katsayı değerleri ve bunlara ilişkin “t” değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Duygusal Bağlılık-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit) Duygusal Bağlılık	4,608	0,251	-0,206	18.350	.000
	-0,325	0,086		-3,773	.000

Örgütsel sessizlik ve duygusal bağlılık değişkenlerine ait regresyon denklemi Tablo 11’deki bilgilere göre aşağıdaki şekilde yazılır.

$$(\text{Örgütsel Sessizlik} = 4,608 + (-0,206) * \text{Duygusal Bağlılık})$$

Tablo 11'deki bilgilere ve regresyon denklemine göre; duygusal bağlılık değişkenindeki bir (1) birimlik artış, örgütsel sessizliği -0,206 birim etkilemektedir. Standart hatanın sıfır (0) veya sıfır'a yakın olması ise fonksiyonun iyi seçildiğini, aynı zamanda bağımsız değişkeninin (duygusal bağlılık) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Değişkene ilişkin p değerinin ($p = 0,000 < 0,01$) olması ise duygusal bağlılık değişkenine ait katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik değişkeni üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Bu nedenle; duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Bu bağlamda “Duygusal bağlılığın çalışanların örgütsel sessizlik davranışları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır” şeklindeki H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel İletişimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen bulguların özeti ise Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Örgütsel İletişim-Duygusal Bağlılık Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Sapma
(Sabit) Örgütsel İletişim	0,414	0,172	0,169	0,74735

Tablo 12'deki R² değerine bakıldığında; çalışanların duygusal bağlılığının %17,2 oranındaki kısmının, örgüt içinde işleyen örgütsel iletişim süreci ile açıklanabileceği (örgütsel iletişim sürecinden etkilendiği) anlaşılmaktadır.

Örgütsel İletişim-Duygusal Bağlılık Regresyon Modelinin tahmini katsayı değerleri ve bunlara ilişkin “t” değerleri Tablo 13'de görülmektedir. Buradaki verilerden de anlaşılacağı üzere; değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık (Sig) değerinin ($p = 0,000 < 0,01$) olması nedeniyle oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 13: Örgütsel İletişim-Duygusal Bağlılık Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit) Örgütsel İletişim	1,786	0,235	0,414	7,599	.000
	0,588	0,072		8,165	.000

Örgütsel iletişim ve duygusal bağlılığa ait regresyon denklemi, Tablo 13'deki bilgilere göre aşağıdaki şekilde yazılır.

$$(Duygusal\ Bağlılık = 1,786 + 0,414 * \text{Örgütsel İletişim})$$

Bu kapsamda; regresyon denkleminde ve Tablo 13'deki bilgilere göre; örgütsel iletişimdeki 1 birimlik artış, çalışanın duygusal bağlılığında 0,414 birim artış sağlayacaktır. Değişkene ilişkin p değeri ($p=0,000 < 0,01$) olduğundan, örgütsel iletişim değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir. Örgütsel iletişim ve duygusal bağlılık değişkenleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle; örgütsel iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Buna göre “Örgütsel iletişimin çalışanın duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel iletişim sürecinin, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini arttırdığı söylenebilir.

Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 14'de özeti verilmiştir.

Tablo 14: Örgütsel İletişim-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Sapma
(Sabit) Örgütsel İletişim	0,121	0,015	0,012	0,51586

Tablo 14'deki R² değeri incelendiğinde; çalışanların örgütsel sessizlik davranışının %1,5 oranında örgüt içinde işleyen örgütsel iletişim sürecine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 18'de de belirtildiği şekilde, Anlamlılık (Sig) değeri (p = 0,029 < 0,05) olduğundan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu kabul edilir.

Örgütsel iletişim-örgütsel sessizlik regresyon modelindeki katsayıların tahmini değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15: Örgütsel İletişim-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	3,219	0,162	-0,121	19,833	.000
Örgütsel İletişim	-0,109	0,050		-2,193	.029

Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizliğe ilişkin regresyon denklemi, Tablo 15'deki bilgilere göre aşağıdaki şekilde yazılır.

$$(Örgütsel sessizlik = 3,219 + (-0,121)*Örgütsel İletişim)$$

Bu kapsamda; regresyon denkleminde ve Tablo 15'deki bilgilere göre; örgütsel iletişimdeki 1 birimlik artış, örgütsel sessizlik değişkeninde -0,121 birim azalışa neden olacaktır. Değişkene ilişkin p değeri (p=0,029>0,05) olduğundan, örgütsel iletişim değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir. Bu bağlamda “Örgütsel iletişimin çalışanın örgütsel sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki H3 hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle; örgütsel iletişimin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı, negatif yönlü bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Örgütsel iletişim ile duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında

yapılan analizlere ilişkin bilgiler Tablo 9, Tablo 16 ve Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 16: Örgütsel İletişim-Örgütsel Sessizlik-Duygusal Bağlılık Çoklu Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Sapma
1	0,210	0,44	0,038	0,50895

Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde; çoklu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.001$) olduğu, örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının ($\beta = -0,121$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p = 0.029 < 0.05$) görülmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel iletişimdeki (bağımsız değişken) değişim, örgütsel sessizlikteki (bağımlı değişken) değişime neden olmaktadır. Örgütsel iletişim (bağımsız değişken) ile duygusal bağlılık (bağımlı değişken) arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının ($\beta = 0,414$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0.001$) görülmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel iletişimdeki (bağımsız değişken) değişim, duygusal bağlılıktaki (bağımlı değişken) değişime neden olmaktadır. Duygusal bağlılık (bağımsız değişken) ile örgütsel sessizlik (bağımlı değişken) arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının ($\beta = -0,206$) ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0.001$) görülmektedir. Bu sonuca göre duygusal bağlılıktaki (bağımsız değişken) değişim, örgütsel sessizlikteki (bağımlı değişken) değişime neden olmaktadır. Çoklu regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.001$) olduğu, örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının ($\beta = -0,044$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p = 0,468$), duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının ($\beta = -0,188$), istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.002$) olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında aracılık modelinin gerekli şartları sağladığı anlaşılır. Diğer bir ifade ile aracı değişken olarak değerlendirilecek olan duygusal bağlılık modele dâhil edildiğinde; bağımsız değişken örgütsel iletişimin bağımlı değişken örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi Tablo 15’deki $\beta = -0,121$ ($p < 0,05$) değerinden, Tablo 17’deki $\beta = -0,044$ ($p = 0,468$) değerine düşerek istatistiksel olarak anlamlı etkisini kaybetmiştir. Bu bulgular ışığında örgütsel iletişimin duygusal bağlılığı arttırdığı ve duygusal bağlılığın ise örgütsel sessizliği azalttığı görülmektedir.

Burada bağımsız değişkenin (örgütsel iletişimin) katsayısında düşüş olması kısmi aracılık ilişkisinin olduğunu gösterir. İlişkinin ortadan kalkması, başka bir deyişle istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması ise tam aracılık ilişkisinin olduğunu gösterir (Günlük, vd., 2017: 15).

Örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık) aracı etkilerini tam olarak tespit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış; sonucunda ($Z=3,4296$), ($p<0,000$) şeklinde gerçekleştiği görülmüştür. Bu durum; Beta değerlerindeki azalmanın anlamlı olduğunu ve örgütsel sessizliğin kısmi aracı etkisinin var olduğunu göstermektedir.

Tablo 17: Örgütsel İletişim-Örgütsel Sessizlik-Örgütsel Bağlılık (Duygusal Bağlılık Boyutu) Çoklu Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	3,431	0,174		19,732	.000
Örgütsel İletişim	-0,039	0,054	-0,044	-0,726	.468
Duygusal Bağlılık	0,119	0,038	-0,188	-3,131	.002

Yukarıdaki bulgular, örgütsel iletişimin duygusal bağlılığı arttırdığını ve duygusal bağlılığın ise örgütsel sessizliği azalttığı göstermiştir. Bu bağlamda “Örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken etkisi (rolü) vardır.” H4 hipotezi kabul edilmiştir.

4.2.2. Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Araştıran Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin alt boyutları ile duygusal bağlılık değişkeni arasındaki ilişkileri araştıran korelasyon analizi sonuçları Tablo 18’de, regresyon analiz sonuçları ise Tablo 19, Tablo 20, Tablo 21, Tablo 22, Tablo 23, Tablo 24, Tablo 25, Tablo 26 ve Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 18: Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin (Korelasyon) Analizi

		Duygusal Bağlılık	Kabul edilmiş Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Dikey İletişim	Bilgi Paylaşımı	Yönetici Davranışları
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	1						
Kabul edilmiş Sessizlik	Pearson Correlation	,325(**)	1					
Savunma Amaçlı Sessizlik	Pearson Correlation	,182(**)	,385(**)	1				
Örgüt Yararına Sessizlik	Pearson Correlation	0,066	0,019	-0,073	1			
Dikey İletişim	Pearson Correlation	,346(**)	-0,096	,313(**)	,129(*)	1		
Bilgi Paylaşımı	Pearson Correlation	,369(**)	,160(**)	,327(**)	,158(**)	,646(**)	1	
Yönetici Davranışlar	Pearson Correlation	,347(**)	,161(**)	,158(**)	,134(*)	,630(**)	,542(**)	1

** %99 düzeyinde anlamlı ilişki, * %95 düzeyinde anlamlı ilişki

4.2.2.1. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Tablo 18'de verilen değişkenlerin alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgüt içindeki dikey iletişim ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı $r = 0,346$ 'dır. Ayrıca söz konusu r değeri için (Sig. < 0,001) olduğundan, $r = 0,346$ değerinin istatistiki açıdan da anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda; örgüt içindeki dikey iletişim ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında zayıf düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve örgüt içindeki bilgi paylaşımı ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı $r = 0,369$ 'dur. Ayrıca bu değişkene ilişkin p değeri ($p < 0,001$) olduğu için istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir. Dolayısıyla, örgüt içindeki bilgi paylaşımı ile duygusal

bağlılık arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu ayrıca, örgütsel iletişim değişkeninin alt boyutu olan yönetici davranışları ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon $r = 0,347$ ve $\text{Sig.} < 0,001$ olduğu için söz konusu değişkenler arasındaki ilişki istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu kapsamda örgütteki yöneticilerin davranışları ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 18'deki yer alan korelasyon katsayıları bulgulara göre; çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı ile duygusal bağlılığı arasında %99 güvenilirlikte, negatif yönlü, anlamlı bir ilişkinin ($r = -0.325$, $p = 0,000 < 0,01$) olduğu, çalışanın savunma amaçlı sessizlik davranışı ile duygusal bağlılığı arasında %99 güvenilirlikte, negatif yönlü, anlamlı bir ilişkinin ($r = -0.182$, $p = 0.001 < 0,01$) olduğu ve söz konusu negatif yönlü ilişki, çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışlarının örgütlerine duygusal bağlılık göstermelerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı göstermeleri ile örgüte olan duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin ($r = -0.066$, $p = 0,235 > 0,01$) olmadığı görülmektedir.

Tablo 18'deki verilere göre; örgüt içindeki dikey iletişim ile çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin ($r = -0.096$, $p = 0,085 > 0,01$) olmadığı, örgütteki yöneticilerin davranışları ile çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı arasında %99 güvenilirlikte, negatif yönlü, anlamlı bir ilişkinin ($r = -0.161$, $p = 0,004 < 0,01$) olduğu ayrıca, örgüt içindeki bilgi paylaşımı ile çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı arasında %99 güvenilirlikte, negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin ($r = -0,160$, $p = 0,004 < 0,01$) olduğunu görülmektedir.

4.2.2.2. Örgütsel İletişimin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Etkilere İlişkin Bulgular

Tablo 19'da incelenmesi gereken değer R^2 değeridir. R^2 değerine göre, çalışanların duygusal bağlılığının %12'sinin örgüt içerisinde işleyen dikey iletişime bağlı olduğu görülmektedir. Anlamlılık (Sig.) değeri ($p < 0,001$) olduğundan,

hesaplanan $R = 0,346$ değerinin ve regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Tablo 20’de modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır.

Dikey iletişim ile duygusal bağlılık değişkenlerine ilişkin regresyon denklemi, Tablo 20’teki bilgilere göre aşağıdaki şekilde yazılır.

$$(Duygusal\ bağlılık = 2,386 + 0,346 * Dikey\ İletişim)$$

Bu kapsamda; regresyon denkleminin ve Tablo 20’deki bilgilere göre; dikey iletişimdeki 1 birimlik artış, çalışanların duygusal bağlılığında 0,346 birim artış sağlayacaktır. Standart hatanın sıfıra (0) yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu değişkene ilişkin p değeri ($p < 0,001$) olduğundan, dikey iletişim değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılır. Bu nedenle “Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanın duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H1a hipotezi kabul edilir.

Korelasyon katsayıları tablosunda (Tablo 18), dikey iletişim ve duygusal bağlılık değişkenleri arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buradan hareketle; dikey iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle; örgüt içerisinde işleyen dikey iletişim, çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarına tesir etmektedir.

Tablo 19’da görülen R^2 değerine göre; çalışanların duygusal bağlılığının %13,6’sının örgüt içerisindeki bilgi paylaşımına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Anlamlılık (Sig.) değerinin ($p < 0,001$) olması nedeniyle, hesaplanan $R = 0,369$ değerinin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 20’de modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır.

Bilgi paylaşımı ile Duygusal bağlılık değişkenlerine ait regresyon denklemi, aşağıdaki şekilde yazılır.

$$(Duygusal\ Bağlılık = 2,357 + 0,369 * Bilgi\ Paylaşımı)$$

Tablo 20'ye göre; bilgi paylaşımındaki 1 birimlik artış, duygusal bağlılığı 0,369 birim oranında artıracaktır. Standart hatanın 0'a yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu değişkene ilişkin p değeri ($p < 0,001$) olduğundan, bilgi paylaşımı değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle "Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanın duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır." şeklindeki H1b hipotezi kabul edilir. Buradan hareketle; örgüt içindeki bilgi paylaşımının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları tablosunda (Tablo 18) de, iki değişken arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla örgüt içindeki bilgi paylaşımının, çalışanların örgütlerine duygusal bağlılık göstermelerine neden olduğu söylenebilir.

Tablo 19'da görülen R^2 değerine göre; çalışanların duygusal bağlılığının %12'sinin örgütteki yönetici davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir. Anlamlılık (Sig.) değerinin ($p < 0,001$) olması nedeniyle, hesaplanan $R = 0,347$ değerinin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülür. Tablo 20'de modeldeki katsayıların tahmini değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır.

Yönetici davranışları ile duygusal bağlılık değişkenlerine ait regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılır.

$$(Duygusal\ bağlılık = 2,452 + 0,347 * Yönetici\ Davranışları)$$

Tablo 20'deki verilere göre; örgüt yöneticilerinin davranışlarındaki 1 birimlik artış, çalışanların duygusal bağlılığını 0,347 birim oranında artıracaktır. Standart hatanın 0'a yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu değişkene ilişkin p değeri ($p < 0,001$) olduğundan, yönetici davranışları değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle "Yönetici davranışlarının çalışanın duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır." şeklindeki H1c hipotezi kabul edilir. Bu sonuca göre; örgütteki yönetici davranışlarının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları tablosunda (Tablo 18) iki değişken arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı bir

ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda; örgütteki yönetici davranışlarının, çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını etkilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 19: Örgütsel İletişim Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık İlişkisi için Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R2	Standart Kestirim Hatası
Dikey İletişim-Duygusal Bağlılık	0,346	0,120	0,117	0,77036
Bilgi Paylaşımı-Duygusal Bağlılık	0,369	0,136	0,134	0,77309
Yönetici Davranışları-Duygusal Bağlılık	0,347	0,120	0,118	0,77010

Tablo 20: Örgütsel İletişim Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	2,386	0,200	0,346	11,953	0,000
Dikey İletişim	0,403	0,061		6,618	0,000
(Sabit)	2,357	0,190	0,369	12,413	0,000
Bilgi Paylaşımı	0,395	0,055		7,127	0,000
(Sabit)	2,452	0,189	0,347	12,947	0,000
Yönetici Davranışları	0,381	0,057		6,636	0,000

4.2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Etkilere İlişkin Bulgular

Çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışının duygusal bağlılığı üzerindeki etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu elde edilen bulguların özeti Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21’deki bulgular, çalışanların duygusal bağlılığının %10,6 oranında çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışları ile ilgili olduğunu göstermektedir. Anlamlılık değerinin ($p=0,000<0,01$) olması nedeniyle, $R=0,325$ hesaplanan değer ve regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 22’de modelin tahmini katsayı değerleri ve bunlara ilişkin “t” değeri verilmiştir.

Kabullenmiş sessizlik ile duygusal bağlılık değişkenlerine ilişkin regresyon denklemi aşağıdaki şekilde yazılır.

$$(Duygusal\ Bağlılık = 4,555 + (-0,325)*Kabullenmiş\ Sessizlik)$$

Tablo 22’ye göre; çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışlarındaki 1 birimlik artış, çalışanların duygusal bağlılığını -0,325 birim oranında azaltacaktır. Standart hatanın 0’a yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu değişkene ilişkin p değeri ($p<0,01$) olduğundan, kabullenmiş sessizlik değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle “Kabullenmiş sessizliğin çalışanın duygusal bağlılığı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki H2a hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre; çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışlarının, duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışlarının duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları özet olarak Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21’deki bulgular; çalışanların duygusal bağlılığının %3,3 oranında çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranış göstermeleri ile ilgili olduğunu

göstermektedir. Anlamlılık değerinin ($p=0,001<0,01$) olması nedeniyle, Tablo 22’de verildiği şekilde, hesaplanan $R=-0,182$ değerinin ve modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Savunma amaçlı sessizlik ile duygusal bağlılık modeli tahmininin katsayı değerleri ve bunlara ilişkin “t” değeri Tablo 22’de görülmektedir.

Savunma amaçlı sessizlik ile Duygusal bağlılık değişkenlerine ait regresyon denklemi aşağıdaki şekildedir.

$$(Duygusal\ bağlılık = 4,121 + (-0,182)*Savunma\ amaçlı\ sessizlik)$$

Tablo 22’e göre; çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışlarındaki 1 birimlik artış, çalışanların duygusal bağlılığını $-0,182$ birim oranında azaltacaktır. Standart hatanın 0’a yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu değişkene ilişkin p değeri ($p=0,001<0,01$) olduğundan, kabullenmiş sessizlik değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle “Savunma amaçlı sessizliğin çalışanın duygusal bağlılığı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki H2b hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre; çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışlarının, duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı, negatif yönlü bir etkisinin olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayıları tablosundaki (Tablo 18) veriler de iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla, çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışlarının örgütlerine duygusal bağlılık göstermelerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 18, Tablo 21 ve Tablo 22’deki bulgulara göre; çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı göstermeleri ile örgüte olan duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin ($r=-0,066$, $p=0,235>0,01$) olmadığı görülmektedir. Bu nedenle “Örgüt yararına sessizliğin çalışanın duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki H2c hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç; çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışlarının, onların duygusal bağlılıkları üzerinde bir etkisinin olmadığına işaret etmektedir.

Tablo 21: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları-Duygusal Bağlılık Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R2	Standart Kestirim Hatası
Kabullenmiş Sessizlik-Duygusal Bağlılık	0,325	0,106	0,103	0,77655
Savunma Amaçlı Sessizlik-Duygusal Bağlılık	0,182	0,033	0,030	0,80731
Örgüt Yararına Sessizlik- Duygusal Bağlılık	0,066	0,004	0,001	0,81928

Tablo 22: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları-Duygusal Bağlılık Modeli Katsayılar

Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	4,555	0,149	-0,325	30,556	0,000
Kabullenmiş Sessizlik	-0,368	0,60		-6,163	000
(Sabit)	4,121	0,141	-0,182	29,243	0,000
Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,185	0,056		-3,328	0,001
(Sabit)	3,456	0,191	0,066	18,135	0,000
Örgüt Yararına Sessizlik	0,058	0,049		1,190	0,235

4.2.2.4. Örgütsel İletişimin Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere/Etkilere İlişkin Bulgular

Tablo 18, Tablo 23 ve Tablo 24'deki verilere göre; örgüt içindeki dikey iletişim ile çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin ($r=-0.096$, $p=0,085>0,01$) olmadığı görülmektedir. Bu nedenle "Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanın kabullenmiş sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü

anlamli bir etkisi vardir.” Şeklindeki H3a hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla örgüt içinde işleyen dikey iletişimin, çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı gÖstermelerinde bir etkisinin olmadıŐı sÖylenabilir.

Yöneticilerin davranışlarının çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu elde edilen bulguların özetini Tablo 23 ve Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 23’teki bulgular; örgütteki yöneticilerin davranışlarının %2,6 oranında çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışlarını etkilediŐini gÖstermektedir. Anlamlılık deŐeri ($p=0,004<0,01$) olduğundan, modelin tahmini katsayı deŐerlerini ve bunlara ilişkin “t” deŐerini içeren Tablo 24’deki $R=-0,161$ deŐerinin (ve modelin) istatistiksel olarak anlamlı olduğu sÖylenabilir.

Örgütteki yöneticilerin davranışları ile kabullenmiş sessizlik deŐiŐkenlerine ait regresyon denklemi aşağıdaki Şekildedir.

$$(Kabullenmiş Sessizlik = 2,893 + (-0,161)*Yönetici Davranışları)$$

Tablo 24’deki verilere göre; yönetici davranışlarındaki 1 birimlik artış, çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışlarını -0,161 birim oranında azaltmaktadır. Standart hatanın 0’a yakın çıkması, fonksiyonun iyi seildiŐini ve bağımsız deŐiŐkeninin bağımlı deŐiŐken üzerinde etkisinin olduğunu gÖstermektedir. Bu deŐiŐkene ilişkin p deŐeri ($p=0,004<0,01$) olduğundan, yönetici davranışı deŐiŐkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir. Bu nedenle “Yönetici davranışlarının çalışanın kabullenmiş sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardir.” Şeklindeki H3d hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bu sonuca göre; örgütteki yöneticilerin davranışlarının çalışanın kabullenmiş sessizlik davranışları üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkisinin olduğu gÖrölmektedir. Korelasyon katsayıları tablosundaki (Tablo 18) veriler de iki deŐiŐken arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret ettiğinden, örgütteki yönetici davranışlarının çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı gÖstermelerinde etkili olduğunu sÖylemek mümkündür.

Örgüt içindeki bilgi paylaşımının, çalışanın kabullenmiş sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen regresyon analizinin sonucunda elde edilen bulguların özeti Tablo 23’de ve Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 23’deki bulgular, örgüt içindeki bilgi paylaşımının %2,6 oranında çalışanların kabullenmiş sessizlik davranış göstermelerini etkilediği göstermektedir. Anlamlılık değerinin ($p=0,004<0,01$) olması nedeniyle, $R=-0,160$ hesaplanan değerinin ve modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 24’de modelin tahmini katsayı değerleri ve bunlara ilişkin “t” değeri görülmektedir.

Bilgi paylaşımı ile kabullenmiş sessizlik değişkenlerine ait regresyon denklemi aşağıdadır.

$$(Kabullenmiş\ Sessizlik = 2,899 + (-0,160)*Bilgi\ Paylaşımı)$$

Tablo 24’deki verilere göre; örgütteki yöneticilerin davranışlarındaki 1 birimlik artış, çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışlarını -0,160 birim oranında azaltacaktır. Bu değişkene ilişkin p değeri ($p=0,004<0,01$) olduğundan, bilgi paylaşımı değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir. Bu nedenle “Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanın kabullenmiş sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki H3g hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar; örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan korelasyon katsayıları tablosunda (Tablo 18) iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı göstermesinde etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 23: Örgütsel İletişim Alt Boyutları - Kabullemiş Sessizlik Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R2	Standart Kestirim Hatası
Dikey İletişim- Kabullemiş Sessizlik	0,096	0,009	0,006	0,7220
Yönetici Davranışları- Kabullemiş Sessizlik	0,161	0,026	0,023	0,71612
Bilgi Paylaşımı - Kabullemiş Sessizlik	0,160	0,026	0,023	0,71614

Tablo 24: Örgütsel İletişim Alt Boyutları - Kabullemiş Sessizlik Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	2,708	0,191	-0,096	14,472	0,000
Dikey İletişim	-0,098	0,057		-1,726	0,085
(Sabit)	2,893	0,176	-0,161	16,431	0,000
Yönetici Davranışları	-0,156	0,053		-2,919	0,004
(Sabit)	2,899	0,178	-0,160	16,270	0,000
Bilgi Paylaşımı	-0,152	0,052		-2,916	0,004

Tablo 18'deki verilere göre; örgüt içindeki dikey iletişim ile çalışanın savunma amaçlı sessizlik davranışı arasında %99 güvenilirlikte, negatif yönlü, anlamlı bir ilişkinin ($r=-0.313$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir.

Örgüt içindeki dikey iletişimin, çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları özetle Tablo 25'de ve Tablo 26'de verilmiştir.

Tablo 25'deki bulgular; örgüt içinde işleyen dikey iletişimin %9,8 oranında çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı ile ilgili olduğunu göstermektedir. Anlamlılık değerinin ($p=0,001<0,01$) olması nedeniyle, modelin tahmini katsayı değerlerini ve bunlara ilişkin "t" değerini gösteren Tablo 26'daki $R=-0,313$ değerinin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir

Dikey iletişim ile savunma amaçlı sessizlik değişkenlerine ilişkin regresyon denklemi aşağıdaki şekildedir.

$$(Savunma\ amaçlı\ sessizlik = 3,547 + (-0,313)*Dikey\ İletişim)$$

Tablo 26'deki verilere göre; dikey iletişimdeki 1 birimlik artış, çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışlarında -0,313 birim oranında azalmaya neden olmaktadır. Standart hatanın 0'a yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Söz konusu değişkene ilişkin p değeri ($p=0,000<0,01$) olduğundan, dikey iletişim değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle "Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanın savunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır." şeklindeki H3b hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bu sonuca göre; örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanın savunma amaçlı sessizlik davranışları üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Diğer taraftan korelasyon katsayıları tablosunda (Tablo 18) iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla; örgüt içinde işleyen dikey iletişimin, çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 18'deki bulgular incelendiğinde; örgütteki yöneticilerin davranışları ile çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı arasında %99 güvenilirlikte, negatif yönlü, anlamlı bir ilişkinin ($r= -0.158, p=0,004<0,01$) olduğu görülmektedir.

Örgütteki yöneticilerin davranışlarının çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu elde edilen bulguların özeti Tablo 25'de ve Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 25'deki bulgulara göre; örgütteki yöneticilerin davranışları, %2,5 oranında çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı göstermelerini etkilemektedir. Anlamlılık değerinin ($p=0,004<0,01$) olması nedeniyle, modelin tahmini katsayı değerlerini ve bunlara ilişkin "t" değerini içeren Tablo 26'daki $R=-0,158$ değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Örgütteki yöneticilerin davranışları ile savunma amaçlı sessizlik değişkenlerine ilişkin regresyon denklemi aşağıdaki şekildedir.

$$(Savunma\ Amaçlı\ Sessizlik = 2,949 + (-0,158)*Yönetici\ Davranışları)$$

Tablo 26'daki verilere göre; yönetici davranışlarındaki 1 birimlik artış, çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışlarını -0,158 birim oranında azaltacaktır. Standart hatanın 0'a yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu değişkene ilişkin p değeri ($p=0,004<0,01$) olduğundan, yönetici davranışı değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle "Yönetici davranışlarının çalışanın savunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır." şeklindeki H3e hipotezi kabul edilmiştir. Bu kapsamda; örgütteki yöneticilerin davranışlarının, çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışları üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan korelasyon katsayıları tablosunda (Tablo 18), iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna işaret edilmektedir. Dolayısıyla, örgütteki yöneticilerin davranışlarının çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 18'de görülen bulgular; örgüt içindeki bilgi paylaşımı ile çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışları arasında %99 güvenilirlikte, negatif yönlü, anlamlı bir ilişkinin ($r=-0,327$, $p=0,000<0,01$) olduğuna işaret etmektedir.

Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları özetle Tablo 25'de ve Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 25'deki verilere göre; örgüt içindeki bilgi paylaşımının, çalışanların %10,7 oranında savunma amaçlı sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Anlamlılık değerinin ($p=0,000<0,01$) olması nedeniyle, modelin tahmini katsayı değerlerini ve bunlara ilişkin “t” değerini içeren Tablo 26'daki $R=-0,327$ değerinin ve oluşturulan regresyon modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Bilgi paylaşımı ile savunma amaçlı sessizlik değişkenlerine ait regresyon denklemi aşağıdadır.

$$(Savunma\ Amaçlı\ Sessizlik = 3,550 + (-0,327) * Bilgi\ Paylaşımı)$$

Tablo 26'daki verilere göre; örgüt içindeki bilgi paylaşımında oluşan 1 birimlik artış, çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışlarında -0,327 birim oranında azalmaya neden olmaktadır. Bu değişkene ilişkin p değeri ($p=0,000<0,01$) olduğundan, bilgi paylaşımı değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle “Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki H3h hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre; örgüt içindeki bilgi paylaşımının, çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışları üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan korelasyon katsayıları tablosunda (Tablo 18), söz konusu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; örgüt içindeki bilgi paylaşımının, çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı göstermesinde etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 25: Örgütsel İletişim Alt Boyutları –Savunma Amaçlı Sessizlik Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R2	Standart Kestirim Hatası
Dikey İletişim- Savunma Amaçlı Sessizlik	0,313	0,098	0,095	0,76759
Yönetici Davranışları- Savunma Amaçlı Sessizlik	0,158	0,025	0,022	0,79794
Bilgi Paylaşımı - Savunma Amaçlı Sessizlik	0,327	0,107	0,104	0,76364

Tablo 26: Örgütsel İletişim Alt Boyutları - Savunma Amaçlı Sessizlik Modeli
Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	3,547	0,199	-0,313	17,834	0,000
Dikey İletişim	-0,358	0,061		-5,907	0,000
(Sabit)	2,949	0,196	-0,158	15,029	0,000
Yönetici Davranışları	-0,171	0,060		-2,875	0,004
(Sabit)	3,550	0,190	-0,327	18,684	0,000
Bilgi Paylaşımı	-0,344	0,055		-6,213	0,000

Tablo 18'deki bulgular incelendiğinde; örgüt içinde işleyen dikey iletişim ile çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı göstermeleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin ($r=-0.129$, $p=0,020<0,05$) olduğu görülmektedir.

Örgüt içinde işleyen dikey iletişim çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu elde

edilen bulguların özeti Tablo 27 ve Tablo 28’de verilmiştir. Tablo 27’deki bulgular; örgüt içinde işleyen dikey iletişimin %1,7 oranında çalışanların örgüt yararına sessizlik davranış sergilemelerini etkilediğini göstermektedir. Anlamlılık değerinin ($p=0,020<0,05$) olması nedeniyle, modelin tahmini katsayı değerlerini ve bunlara ilişkin “t” değerini içeren Tablo 28’deki $R=-0,129$ değerinin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu kabul edilir.

Örgüt içinde işleyen dikey iletişim ile örgüt yararına sessizlik değişkenlerine ait regresyon denklemi aşağıdadır.

$$(Örgüt Yararına Sessizlik = 3,263 + (-0,129)*Dikey İletişim)$$

Tablo 28’deki verilere göre; Örgüt içinde işleyen dikey iletişimdeki 1 birimlik artış, çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışlarını -0,129 birim oranında azaltacaktır. Standart hatanın 0’a yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu değişkene ilişkin p değeri ($p=0,020<0,05$) olduğundan, yönetici davranış değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir. Bu bulgu nedeniyle “Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanın örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde anlamlı negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklindeki H3c hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar; örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışları üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkisinin olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca korelasyon katsayıları tablosunda (Tablo 18), söz konusu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı göstermelerinde az da olsa etkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 18’deki bulgulara göre; yönetici davranışları ile çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı arasında %95 güvenilirlikte, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişkinin ($r=0,134$, $p=0,016<0,05$) olduğu görülmektedir.

Örgütteki yöneticilerin davranışlarının çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu elde edilen bulguların özeti Tablo 27 ve Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 27’deki bulgular; örgütteki yöneticilerin davranışlarının %1,8 oranında çalışanların örgüt yararına sessizlik davranış sergilemelerini etkilediğini göstermektedir. Anlamlılık değerinin ($p=0,016<0,05$) olması nedeniyle, modelin tahmini katsayı değerlerini ve bunlara ilişkin “t” değerini içeren Tablo 28’deki $R=-0,134$ değerinin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu kabul edilir.

Örgütteki yöneticilerin davranışları ile örgüt yararına sessizlik değişkenlerine ait regresyon denklemi aşağıdadır.

$$(Örgüt Yararına Sessizlik = 3,272 + 0,134*Yönetici Davranışları)$$

Tablo 28’deki verilere göre; örgütteki yöneticilerin davranışlarındaki 1 birimlik artış, çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışlarını 0,134 birim oranında artıracaktır. Standart hatanın 0’a yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu değişkene ilişkin p değeri ($p=0,016<0,05$) olduğundan, yönetici davranışı değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir. Bu nedenle “Yönetici davranışlarının çalışanın örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki H3f hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar; örgütteki yöneticilerin davranışlarının çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışları üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir etkisinin olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca korelasyon katsayıları tablosunda (Tablo 18), söz konusu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütteki yöneticilerin davranışlarının çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı göstermelerinde az da olsa etkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 18’de yer alan verilere göre; örgüt içindeki bilgi paylaşımı ile çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı sergilemesi arasında %99 güvenilirlikte, pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin ($r=0,158$, $p=0,004<0,01$) olduğu görülmektedir. Bu

kapsamda gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları özetle Tablo 27’de ve Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 27’deki bulgulara göre; örgüt içindeki bilgi paylaşımının % 2,5 oranında çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Anlamlılık değeri ($p=0,004<0,01$) olduğundan, modelin tahmini katsayı değerlerini ve bunlara ilişkin “t” değerini içeren Tablo 28’deki $R=0,158$ değerinin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Bilgi paylaşımı ile örgüt yararına sessizlik değişkenlerine ait regresyon denklemi aşağıdadır.

$$(Örgüt Yararına Sessizlik = 3,167 + 0,158 * Bilgi Paylaşımı)$$

Tablo 28’deki verilere göre; örgüt içindeki bilgi paylaşımında oluşan 1 birimlik artış, çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışlarında 0,158 birim oranında artışa neden olacaktır. Bu değişkene ilişkin p değeri ($p=0,004<0,01$) olduğundan, bilgi paylaşımı değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle “Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanın örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki H31 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre; örgüt içindeki bilgi paylaşımının, çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışları üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer taraftan korelasyon katsayıları tablosunda (Tablo 18), iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Belirtilen bu ilişki bağlamında; örgüt içindeki bilgi paylaşımının, çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 27: Örgütsel İletişim Alt Boyutları –Örgüt Yararına Sessizlik Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R2	Standart Kestirim Hatası
Dikey İletişim- Örgüt Yararına Sessizlik	0,129	0,017	0,014	0,93301
Yönetici Davranışları- Örgüt Yararına Sessizlik	0,134	0,018	0,015	0,93238
Bilgi Paylaşımı - Örgüt Yararına Sessizlik	0,158	0,025	0,022	0,92906

Tablo 28: Örgütsel İletişim Alt Boyutları - Örgüt Yararına Sessizlik Modeli

Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	3,263	0,242	0,129	13,497	0,000
Dikey İletişim	0,172	0,074		2,330	0,020
(Sabit)	3,272	0,229	0,134	14,272	0,000
Yönetici Davranışları	0,168	0,070		2,422	0,016
(Sabit)	3,167	0,231	0,158	13,701	0,000
Bilgi Paylaşımı	0,193	0,067		2,865	0,004

Değişkenler ve değişkenlerin alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri araştıran korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin bulguların sonuçları, diğer bir deyişle araştırma hipotezlerinin analiz sonuçları Tablo 29’de sunulmuştur.

Tablo 29: Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuçları

HİPOTEZ		SONUÇ
H1	Örgütsel iletişimin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1a	Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1b	Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1c	Yönetici davranışlarının çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H2	Örgütsel sessizliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2a	Kabullenmiş sessizliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2b	Savunma amaçlı sessizliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2c	Örgüt yararına sessizliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H3	Örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3a	Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H3b	Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3c	Örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde anlamlı negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H3d	Yönetici davranışlarının çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3e	Yönetici davranışlarının çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3f	Yönetici davranışlarının çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3g	Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3h	Örgüt içindeki bilgi paylaşımı ile çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3ı	Örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4	Örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken etkisi (rolü) vardır.	Kabul

BÖLÜM 5

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. DEĞİŞKENLERİN ANALİZİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek için sürdürülebilir rekabet güçlerini ve performanslarını üst düzeyde tutmak zorundadır. Sürdürülebilir rekabet güçlerini ve performanslarını etkileyen en önemli unsur ise çalışanların performansı dolayısıyla verimli çalışabilmeleridir. Çalışanların göstereceği üstün performansı ve verimliliği, onların işlerinde duydukları memnuniyete ve geliştirdikleri bağlılığa göre değişmektedir. Çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılığını artırmak için insani ihtiyaçlarının iyi tespit edilmesi gerekir. Çalışanlarla sağlıklı ve etkili bir iletişim sürecinin oluşturulması, çalışanları motive eden unsurların doğru olarak belirlenmesi duygusal bağlılıkları için önemli bir unsurdur. Duygusal bağlılık, içten gelen bir bağlılık olduğu için çalışanların örgüt yönetimi ve diğer çalışanlar ile iletişiminin iyi olması, problemleri ile ilgilenilmesi, sosyal aktiviteler düzenlenerek dâhil edilmesi gibi yaklaşım ve faaliyetler, onların örgüt içinde sessiz kalma davranışı göstermelerini engelleyerek motivasyonlarını, dolayısıyla performanslarını artırıcı unsurlar olmaktadır.

Bu araştırmada; örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki alt boyutları ile birlikte araştırılmıştır. Ayrıca örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sürecinde geliştirilen model çerçevesinde ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi ve oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için anket yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. 324 katılımcıya yapılan anket uygulamasından elde edilen verilerin analiz sonuçları, araştırma hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymuştur.

Bu araştırma kapsamında; öncelikle örgüt içinde işleyen örgütsel iletişim süreci ve alt boyutlarının, çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdikleri duygusal bağlılık davranışını ne şekilde etkilediği araştırılmıştır. Araştırma bulguları; çalışanların duygusal bağlılıklarını, örgütsel iletişimin %17,2, dikey iletişimin %12, bilgi paylaşımının %13,6 ve yönetici davranışlarının %12 oranında pozitif yönlü olarak etkilediğini ispatlamaktadır. Bu sonuca göre; örgütlerin temel yapısını oluşturan örgütsel iletişim ve alt boyutlarının (dikey iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları), çalışanların duygusal bağlılık göstermesinde önemli bir etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, daha önce ulusal alanyazında yapılmış olan çalışmalardaki sonuçları desteklemektedir (Ada ve diğerleri, 2008; Yılmaz, 2011; Boyacı, 2010; Kıracı, 2012; Bitmiş, 2014). Buradan hareketle, örgüt yöneticilerinin örgüt içinde sağlıklı, etkili ve açık, çift yönlü iletişim süreci ve bilgi paylaşımı oluşturacak şekilde davranışlar sergilemesinin, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir.

Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının, çalışanların duygusal bağlılık davranışını ne şekilde etkilediğine dair araştırma bulgularına göre; çalışanların duygusal bağlılıklarını örgütsel sessizlik %4,2, kabullenmiş sessizlik %10,6 ve savunma amaçlı sessizlik %3,3 oranında negatif yönlü olarak etkilediği ispatlanmıştır. Ayrıca örgüt yararına sessizliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı olmayan bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre; örgütsel sessizliğin ve alt boyutlarından kabullenmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizliğin çalışanların duygusal bağlılık göstermesinde az da olsa olumsuz yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak örgütsel sessizliğin alt boyutlarından örgüt yararına sessizliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Çalışanların kabullenmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik davranışları yükseldikçe duygusal bağlılık düzeylerinde düşüş olmaktadır. Diğer yandan çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışlarındaki artışın, duygusal bağlılık düzeylerine etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, Soyca (2010), Özdemir (2015), Salha ve diğerleri (2016), Tayfun (2015), Cinnioğlu (2015), Gök (2016), Seymen ve Korkmaz (2017) tarafından yapılmış olan çalışmaların sonuçları ile benzerlik taşımaktadır. Konuyla ilgili olarak Kahveci'nin (2010) Elazığ bölgesinde bulunan ilkokullarda yapmış olduğu çalışmasında, örgütsel

sessizlik ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel iletişimin alt boyutu dikey iletişim ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiye dair araştırma bulguları incelendiğinde; örgüt içinde işleyen dikey iletişimin çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı olmayan bir etkisinin olduğu görülmüştür. Diğer taraftan dikey iletişimin savunma amaçlı sessizlik davranışı ve örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde ise negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca dikey iletişimin, çalışanların örgütsel sessizlik davranışı düzeyinde az da olsa pozitif yönlü anlamlı (%95 güvenilrlikte) bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre; örgüt içindeki dikey iletişimin sağlıklı ve etkili işleminin, çalışanların kabullenmiş sessizlik düzeyinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmış, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik davranışlarında ise azalmaya neden olduğu görülmüştür. Yönetici davranışlarının çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışlarına %2,6, savunma amaçlı sessizlik davranışlarına ise %2,5 oranında negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan yönetici davranışlarının çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışlarını %1,8 oranında, %95 güvenilrlikte pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen ve burada belirtilen sonuçların, Yeşilaydın ve diğerlerinin (2016) yapmış oldukları çalışmanın sonucuna benzer nitelikte olduğu görülmektedir. Özetlemek gerekirse; yönetici davranışlarının çalışanların kabullenmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik davranışlarında değişime neden olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan; örgüt içi bilgi paylaşımının; çalışanların kabullenmiş sessizlik davranışlarına %2,6 ve savunma amaçlı sessizlik davranışlarına %10,7 oranında negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşımının çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışlarına ise %2,5 oranında %95 güvenilrlikte pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak; örgüt içindeki bilgi paylaşımının çalışanların kabullenmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik davranışları üzerinde değişime neden olduğu görülmüştür.

Örgütsel iletişimin ve duygusal bağıllığın örgütsel sessizlik üzerindeki ortak etkisine bakıldığında; duygusal bağıllığın örgütsel sessizlik üzerinde düşük düzeyde

negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin ($\beta=-0,206$, $p<0,001$) olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel iletişimin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin ($\beta=-0,414$, $p<0,001$) olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle örgütsel sessizlik (aracı değişken) modele dâhil edildiğinde; örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ($\beta=-0,121$) değerinden ($\beta=-0,044$) değerine azalmasına rağmen, istatistiksel olarak anlamlı etkisini kaybetmemiştir. Elde edilen bulgular ışığında; örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı değişken etkisinin (rolünün) olduğu görülmüştür.

5.2. ÖNERİLER

Örgütlerde çalışanların sessiz kalma davranışlarının devam etmesini engellemek ve örgüt içinde karşılıklı güveni tesis etmek, yönetici/yönetimin sorumluluğudur. Örgüt içinde sessiz kalma davranışı gösterme sorunsalının çözümünde, yönetici/yönetim aktif olarak rol almak zorundadır. Örgüt içinde iki yönlü dikey iletişim süreci, bilgi paylaşımı, katılımcı yönetim gibi uygulamaları gerçekleştirmede kararlı olan yönetici/yönetim, çalışanların karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri sorunları ve kaygılarını açıkça ifade etmelerine fırsat vermelidir. Onları içtenlikle dinlemeli, destekleyici olmalı, güvende hissedecekleri ortamı, fikir ve düşüncelerini açıkça ifade etmelerine imkân tanıyan sağlıklı ve etkin resmi iletişim sistemini oluşturulmalıdır.

Yönetici/yönetim; her ne kadar örgüt içinde demokratik bir ortam tesis etmeye çalışsa da, çalışanlar olumsuz geri bildirimde bulunma veya farklı düşünce ve görüşlerini ifade etme konusunda sessiz kalmayı tercih edebilirler. Çalışanların düşünce, inanç ve yargılarını değiştirmek zor olsa da, bu görev yönetici/yönetime düşmektedir. Çalışanlar; fikir ve düşüncelerini ifade ettiği için “geçimsiz”, “sorun çıkaran” ve “şikâyetçi” olarak lanse edilmemeli, bunun yerine “özgüvenli” ve “cesur” olarak nitelendirilmelidir. Çalışanların sessiz kalma davranışı gösterme sorunsalı sadece yöneticilere bırakılmamalı, diğer çalışanlar da fikir ve düşüncelerini ifade etmede ısrarcı, yönlendirici ve teşvik edici olmalıdır.

Yöneticiler, örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda çalışanları yönlendirmelidir. Çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken kendi amaç ve hedeflerine de ulaştıklarını gördükçe, örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Yönetici/yönetim, çalışanlara örgütleri için değerli oldukları hissini vermeli, örgüt içindeki iletişim sürecini sağlıklı ve etkin kullanmalı, bilgi paylaşımında bulunmalı, çalışanların kararlara katılımını ve ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşımını sağlamalıdır.

Örgüt içindeki sessiz kalma davranışları, çalışanların örgüte katkı yapmasını engellemektedir. Bu katkılardan yararlanamamak; örgütün gelişim sürecini engellemekte, örgüt içi ve dışı sorunların çözümünü zorlaştırmakta, içten ve dıştan gelen tehlikelere karşı tedbirler alınmasını güçleştirmektedir. Bu bakımdan çalışanın sessiz kalma davranışı göstermesinin olumsuz sonuçlarını azaltmak ve/veya ortadan kaldırmak amacıyla sessizliğe neden olan faktörler doğru bir şekilde belirlenmelidir.

Örgütlerde yaşanan iletişim sorunları, çalışanları sessiz kalma davranışına yönlendirmekte ve bu durum örgüt için ciddi sorunları beraberinde getirmektedir. Yöneticilerin, çalışanlar ile açık, sağlıklı ve etkin iletişim kurmaları, çalışanların sessiz kalma davranışı göstermesini engelleyecek ve örgütüne olan bağlılıklarını arttıracaktır. Aynı zamanda çalışanların korkularıyla baş edebilmeleri, problemlerini ve kendilerini yöneticilerine açıkça ifade etmeleri performans ve verimliliklerini, dolayısıyla duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

Araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak; örgütsel iletişim sürecinin sağlıklı ve etkin işletilmesi durumunda, çalışanların duygusal bağlılıklarının artacağı ve örgütsel sessizlik davranışlarının azalacağı söylenebilir. Bu çalışmanın sonuçları, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyen sorunlarının belirlenip düzeltilmesi ve örgütsel sessizlik davranışlarının azaltılması bakımından değerlendirilebilir.

Yapılan alanyazın taramasında, bu çalışmada ele alınan 3 değişkenin (örgütsel iletişimin, örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin) birlikte incelendiği başka çalışmalara rastlanılmamıştır. Söz konusu değişkenler üzerine yapılan çalışmalar; örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık ve/veya örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalardır. Bu nedenle; örgütsel iletişim ve

örgütsel bağılılığın örgütsel sessizliğe etkisini araştıran, bu kapsamda örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağılılık kavramları arasındaki ilişkileri konu alan bu çalışmadan elde edilen bulgu ve sonuçların alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerindeki mevcut iletişim süreçleri, çalışanların örgütsel sessizliği ve duygusal bağılılığı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılacak araştırma ve çalışmalara katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Çalışma sonunda söz konusu havacılık bakım merkezlerinin yöneticileri açısından; kendi iletişim becerilerini ve çalışanlarının duygusal bağılılığını geliştirme, örgütsel sessizliğin nedenlerini anlama, ortadan kaldırma veya çözüme kavuşturma konularına ilişkin atılacak adımların belirlenmesinde yararlanılabilecek verilere ulaşılmış olması önemlidir. Elde edilen bulgular ayrıca havacılık bakım merkezlerinde çalışan personelin çalıştıkları örgütü daha fazla benimsemeleri, daha huzurlu ve verimli çalışabilmeleri konusunda değerlendirmeler yapılması açısından da önemli katkılar sağlamıştır.

KAYNAKÇA

Ada, N., Alver, İ. Ve Atlı, F. (2008), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış, 8 (2), 487-518.

Akbaş, B.(2008), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Akpınar, A.T. (2007), *Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Aktaş, H. Ve Şimşek, E. (2015), *Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 24.

Alan, H. (2010), *Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Albayrak, E.G. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Alparslan, A. M., Kayalar, M. (2012). *Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 4 Sayı: 6.

Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Avcı, G. (2009). *Ankara İli Mamak İlçesi Kamu Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Belge Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Öneriler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Aydın, D. (2012). *Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Aydın, F.(2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., Turhan E. (2017). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (3), 1120-1143.

Aytaç, Ö. (2004). *Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14-1, 189-217.

Aziz, A. (2013). *İletişime Giriş*, (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Bahar, E.(2012). *İletişim*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Balay, R. (2010). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Bancar, A.(2016).*Örgüt Dna' sı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Başaran, B. (2004). *Örgüt İçi İletişim Ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Başaran, M. E. (2009). *Savunma Sanayii Projeleri ve Finansal Kararlar Yönünden İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Bayın, G. vd. (2015). *Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7-1, 248-266.

Bayram, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara Üniversitesi Sayıştay Dergisi, 59, 125.

Bedük. (Ed). (2014), *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar-Güncel Konular*, Karasoy, H.A. *Örgütsel Bağlılık*, (2. Baskı), Konya: Atlas Akademi.

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

Bitmiş, M.G. vd. (2014). *İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi*, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 32, 2.

Boyacı, M.F.(2010). *Örgütsel Bağlılığın Artırılmasında Etkin İletişim-Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Boylu, Y., vd. (2007). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44, 511.

Bozkurt, Ö. Ve Yurt, İ. (2013). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11, 22.

Bozok.(2016). *Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerine Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.

Bulut, M. (2003). *Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Bülbül, S. (2016). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Büyükbeşe, T. Ve Bakan, İ., (2004). *Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4 (7), 1-30.

Can, E. (2016). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Coskun, vd. (2015) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. (8. baskı), Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Çağlar, İ. ve Kılıç, S.(2014). (Ed), *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*, Çağlar, İ. ve Kılıç, S.(2014). *İletişim Kavramı ve Çeşitleri*, (2014) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Çağlar, İ. ve Kılıç, S.(2014). (Ed), *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*, Kılıç, S.(2014). *İletişim Modelleri*, (2014) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma İle Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki (Tekirdağ İli Örneği)*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Çakıcı, A. (2007). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16-11, 2007, 145-162

Çakır, E. (2016). *Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Bir Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerinde Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çaloğlu, D. Ö. (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çamdereli, M. (2015). *İletişime Giriş*. (2. basım), İstanbul: Dem Yayınları.

Çetin, vd. (2008). *Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma*. 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı; İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 78, 121-136.

Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Çöllü, F. E., Summak, E. M. (2010). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya' da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi, 13 (1-2), 273- 288.

Dal, H. (2017). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Davran, D. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

Demirkan, E. (2007). *Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların İletişim Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama.*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve Örgütsel Sessizlik arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Doğrul, M.A. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Ebik, G. E. (2017). *Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ekici, R. (2015). *İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

Ekinci, K. (2006). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Elitok, Y., Elitok, U. (2016). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4, 28.

Erdem, A.(2010). *İletişim Sürecinde Geri Bildirimin Önemi ve İletişime Katkısı*, Erciyes İletişim Dergisi.

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

Erkutlu, H. V.(2015), *Pozitif Örgütsel Davranış*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Ertike, S.A.(2012).*Temel İletişim*, Bursa: Ekin Basım Yayın.

Ertürk,R., Aydın, B. (2016). *Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, 9, 147-173.

Fiske, J.(1996). *İletişim Çalışmalarına Giriş*, (İrvan, S. Çev.).(2015). Ankara: Pharmakon Yayınevi.

Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (Gözden Geçirilmiş 4. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Geri, S. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (GSGM Merkez Örgütü Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Gök, G., A. (2016). *Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik*, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14, 1.

Gökçe, N. (2017). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri (Maltepe İlçesi Örneği)*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gökçe, O. (2015). *İletişim*. (3. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.

Göktaş, B. vd. (2005). *Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği*, Hacetepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8, 3.

Gül, H. (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2, 1.

Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlik Tezi, TC Merkez Bankası, Ankara.

Güney, S.(2011). *Örgütsel Davranış*, (3. Basım), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güngör, N.(2015). *İletişime Giriş*, (Genişletilmiş ve Gözden geçirilmiş 3. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.

Günlük, M., vd., (2017). *Meslek Memnuniyeti ve Bireysel İş Performansı İlişkisinde Mesleki Bağlılığın Ara Değişken Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Çalışma*, International Review of Economics and Management. 5, 4, 1-22

Gürbüz, G. (2012). *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Edirne: Trakya Üniversitesi.

Gürbüz, S. ve Şahin, F.(2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, (Gözden geçirilmiş ve Güncellenmiş 3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürdoğan, A., Atak, O. (2016). *Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Örneği*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 9, 44.

Gürkan, G.Ç.(2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Gürüz, D. ve Eğinli, A., T. (2015). *Kişilerarası İletişim Bilgiler-Etkiler-Engeller*, (5. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık.

Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

İplikçi, H.G. (2015). *İletişimde Temel Modeller ve Kitle İletişim Modelleri*, Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi 7, 2.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Kahveci, G. (2013). *Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 12, 43, 167-182.

Karcıoğlu, F. (2001). *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi*, İktisadi ve idari Bilimler Dergisi, 15, 1-2.

Karcıoğlu, M.K. (2009). *Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama*, *Yönetim*, 63,59-76.

Kaya, B. (2016). *Örgütsel İletişim ve İş Tatmini*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Kılıç, E. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki- Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Kılıç, G. vd. (2013). *Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, İşletme Araştırmaları Dergisi. 5/1, 17-32.

Kılıç, T. (2017). *Etik ve Sosyal Sorumluluk İlgili Kavramlar ve Aralarındaki İlişkiler*. Ankara. Gazi Kitabevi.

Kılınçarslan, S. (2016). *İletişime Giriş*, Ankara. Seçkin Yayıncılık.

Kıraç, E.(2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Korkmaz, E. (2017). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Kumral, T. (2017). *İşyeri Nezaketsizliği Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Küçük, O. ve Diğerleri. (2016). *İletişim Genel/Teknik İletişim-Pazarlama İletişimi-Reklamcılık*, Küçük, O. (Ed.). Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.

Küçükbaşlan, N.(2014). *Etkili İletişim Teknikleri*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Lazar, J.(2001). *İletişim Bilimi*, (C. Anık, Çev.), Ankara: Vadi Yayınları.

McQuail, D., Windahl, S. (1993). *İletişim Modelleri*, (Gözden geçirilmiş ve geliştirilmiş 4. Baskı). (Yumlu, K. Çev.) (2017). Ankara: İmge Kitabevi.

Meb.(2011). *Megep Bakım Talimatları*, Ankara: MEB Yayınları

Meb.(2007). *Megep Protokol ve Görgü Kuralları*, Ankara: MEB Yayınları.

Meb.(2012). *Megep Örgüt İletişimi*, Ankara: MEB Yayınları.

Meb.(2014). *Megep Etkili İletişim*, Ankara: MEB Yayınları.

Meb.(2014). *Megep Uçuş Ekibi İçinde Etkili İletişim*, Ankara: MEB Yayınları.

Mısırlı, İ. (2016). *Genel ve Teknik İletişim Kavramlar-İlkeler-Uygulamalar*, (8. Baskı), Ankara: Detay yayıncılık.

Odabaş, İ. (2014). *Yapısal Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Oğuz, T.(2012). *Kitle İletişimi*, ORHUN, N. ve Eriş, U. (Ed.), *İletişim Bilgisi*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınevi.

Olğun, S. (2017). *Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Orta, A.Z.(2009). *Etkili İletişim Sürecinde Kişilerarası İletişim Becerileri ve Yaratıcı Drama Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, TC İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Oskay, Ü. (2016). *İletişimin ABC'si*, (4. Baskı), İstanbul. İnkilap Kitabevi.

Ölçer, N., Koçer, S. (2015). *Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme*, Global Media Journal TR Edition, 6, 11.

Önal, S. (2015). *Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Özcan, E.B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul- Ümraniye İlçesi Örneği)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztürk, M.H. (2014). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Polatçı, S., Özyer, K. (2017). *21. Yüzyılda Örgütsel Davranış*, (1. Baskı), Tokat: Beta Yayınevi.

Sabuncuoğlu Z., Tokol T. (2016). *İşletme*, Bursa: Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel, Tüz., M.(2013). *Örgütsel Davranış*, (5. Baskı), Bursa: Aktüel Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. Vergiliel, Tüz, M. (2016). *Örgütsel Davranış*, (6. Baskı), Bursa: Aktüel Yayıncılık.

Sağbaşı, N.Ö. (2013). *İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Salha, H., vd., (2016). *İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 02 (03).

Saltık, B., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2015). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 52, 600.

Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Sarıdede, U. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş' de Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Sarıoğlu Uğur, S. (2016). *Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algulamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Sert, M. (2015). *Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir:

Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: : Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Seymen vd., O. (2017). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesini Düzenleyici Etkisi*, Social Sciences Studies Journal, 3, 8, 509-529.

SHGM, (2013). *SHY-145 Onaylı Bakım Kuruluşları Yönetmeliği*, Ankara.

SHGM,(2013).*SHT-145 Onaylı Hava Aracı Bakım Kuruluşları Talimatı*, Ankara.

Somuncuoğlu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Soycan, Ş.,H. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sözen, H.C., Basım, H.N. (2015). *Örgüt Kuramları*, (Gözden Geçirilmiş 3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Şeker, M. (2011). *Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler Ve Kayseri Eğitim Ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.

Şeker, S.E. (2014). *Beklenti Teorisi*, YBS Ansiklopedisi, 1, 3.

Şekerli, H. (2013). *Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şen, T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Tayfun, A. Ve Çatır, O. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/3, 114-134.

Tayfun. A. (2015). *Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tecimen, M., ve Kara, M. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4, 15.

Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Tosun, C. (2006). *Kamu Kurumlarındaki Örgütsel İletişim Biçimlerinin Verimliliğe Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Tulunay, Ö.(2010). *Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim İle İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

Tuna, Y. (2008). *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*, (1. Baskı), Sakarya: Detay Yayıncılık.

Tutar, H., Yılmaz, M.K. (2013). *İletişim Genel ve Örgütsel Boyutlarıyla*, (Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 10. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Uğur, D. E. (2017). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve Çalışan Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ulukoş, K. S. (2010). *Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.*

Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). *DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, Dokuz Eylül Üniversitesi .İ.İ.B.F.Dergisi 1.*

Uygur, A. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Ankara: Barış Kitap.*

Uysal, U. (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.*

Ülker, F. Kanten, P. (2009). *Örgütlerde Sessizlik iklimi, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, 1, 2.*

Varlı, H. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi, Aksaray.*

Yağcı, K. (2007). *Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 3.*

Yatkın, A. (2009). *Örgütsel Yöneti (ileti) şim, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.*

Yazıcı, Ö., Gündüz, Y. (2010). *Etkili Eğitim Denetiminde Yaşanan İletişim Engelleri ve Bu Engelleri Aşma Yolları, Kuramsal Eğitimbilim, 3 (2), 37-52.*

Yenihan, B. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4, 2.*

Yeşilaydın, G. Vd. (2016). *Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18 (31), 14-22.

Yıldırım, U.(2015). *Örgütsel İletişim*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Yılmaz, E. (2005). *Kurum İçi İletişimde Yeni Bir Yaklaşım E-Learning*, Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Akademik Yayını.

Yılmaz, E. (2011). *Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim, İsim : SAYGILI, İhsan
Uyruğu : TC
Doğum Tarihi ve Yeri : 13/02/1971 KIRIKKALE
Medeni Hali : Evli
Telefon Numarası : 0 530 223 93 10
E-posta : ihsan_saygili71@hotmail.com.
ihsan.saygili@tai.com.tr.

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2000
Lise	Kırıkkale Endüstri Meslek Lisesi	1988

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Pozisyon
1989-2016	Türk Silahlı Kuvvetleri	Astsubay
2016-Halen	TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş (TAI)	Malzeme Yönetim Uzmanı

YABANCI DİL

Az seviyede (İngilizce)

HOBİLER

Kitap okumak, Yürümek

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın katılımcı

Bu anket formu, örgütsel (kurumsal) iletişim, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinin araştırma kısmı ile ilgilidir. Araştırmanın amacı, tamamen akademik bir çalışmanın tamamlanmasına yöneliktir. Bu nedenle, katılımcılardan kimlik bilgisi istenmemektedir ve verilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Anket sorularının cevaplandırması yaklaşık 10 dakika sürmektedir. Elde edilecek sonuçların yorumlanabilmesi için katılım sağlayarak bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular, araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Yoğun çalışma temposunuz arasında anketimize vakit ayırabildiğiniz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz

Saygılarımızla,

1. BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz?

a. Kadın b. Erkek

2. Doğum Yılıınız?

.....

3. Medeni Durumunuz?

a. Evli b. Bekar

4. Eğitim Durumunuz?

a. İlkokul b. Ortaokul c. Lise d. Y. Okul e. Lisans f. Y.Lisans g. Doktora

5. Kaç yıldır çalışıyorsunuz (toplam iş deneyiminiz)?

.....

6. Resmi (kamu) kurumlarda kaç yıl çalıştınız (kamudaki deneyiminiz)?

.....

7. Bu kuruluşta kaç yıldır çalışıyorsunuz (bu kurumdaki deneyiminiz)?

.....

8. Unvanınız (göreviniz) ?

a. Müdür b.Şef c.Müh. d.Tek. Personel e.İd. Personel f. Diğer

2. BÖLÜM: DUYGUSAL BAĞLILIK

Aşağıdaki ifadeler örgütsel bağlılığın alt boyutlarından **Duygusal Bağlılık** ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan ifadelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek ifadelerini okuduktan sonra ifadelere katılım derecenizi yandaki kutucuklara "X" işaretiyle belirtiniz.

		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
		Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aitlik (aidiyet) duygusu hissediyorum.					
2	Kendimi bu işletmeye “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
3	Bu işletmede çalışmak benim için büyük anlam taşımaktadır.					
4	Bu işletmede kendimi “ailenin bir üyesi” gibi hissediyorum.					
5	Meslek hayatımın geriye kalan kısmını bu işletmede geçirmem söz konusu olursa kendimi çok mutlu hissederim.					
6	Bu İşletmenin sorunlarını kendi sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.					

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK						
Aşağıdaki ifadeler Örgütsel Sessizlik ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan ifadelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek ifadelerini okuduktan sonra ifadelere katılım derecenizi yandaki kutucuklara "X" işaretiyle belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Bu işletmede benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir (konuşmak istemem.).					
2	Bu işletmede alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3	Bu işletmede problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4	Bu işletmede lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5	Bu işletmede beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri süremem ve konuşamam.					
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 görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
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.					

4. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM						
Aşağıdaki ifadeler Örgütsel İletişim ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan ifadelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek ifadelerini okuduktan sonra ifadelere katılım derecenizi yandaki kutucuklara "X" işaretiyle belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Yöneticiler, çalışandan beklediği performansı açıkça belirtir.					
2	Yöneticilerin danışman gibi olması çalışanların onlarla rahat iletişim kurabilmesini sağlar.					
3	Yöneticiler, üst ve ast ilişkileri bakımından örgüt içinde bütün çalışanlara iletişim konusunda adil davranır.					
4	Yöneticiler, işle ilgili bir karar vermeden önce ilgili çalışanları dinler ve onların fikirlerini alır.					
5	Yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkide samimiyet ve ilgi hâkimdir.					
6	İşletmede yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilir.					
7	İşletmede iş ile ilgili meydana gelen değişiklikler çalışanlara zamanında ve doğru olarak gelir (bildirilir.)					
8	Çalışanların işleri için gerekli olan bilgiye işletme içinde ulaşma imkânları vardır.					
9	İşletmede bilgilendirme amaçlı iletişim araçları (gazete, yazılı genelgeler, duyurular, raporlar, ilan tahtaları vb.) sürekli kullanılır.					
10	İşletme içinde bilgi paylaşımı vardır.					
11	İşletmede her türlü faaliyet açık bir şekilde yürütüldüğü için dedikodu ve söylenti pek söz konusu değildir.					
12	İşletmede çalışanların işleri için gerekli olan bilgiye ulaşmasının zor oluşu, söylenti ve dedikodulara yol açar.					
13	İşletmede çalışanların işleri ile ilgili bilgileri yöneticiden değil de iş arkadaşlarından öğrenmesi onları gayri resmi iletişime yönlendirir.					
14	İşletmede gün içerisinde çalışanların yapması gereken işler, direktifler halinde yöneticiden gelir.					
15	Yöneticiler, çalışanların yaptığı işlerle ilgili olarak düzenli olarak bilgilendirme yapmasını isterler.					
16	Yöneticilerin, iş ve görevle ilgili son derece açık ve anlaşılır emir ve talimatlar vermesi, çalışanların işini daha iyi yapmasına imkân verir.					
17	Yöneticiler çalışanları ilgilendiren yasalarda, tüzüklerde, yönetmeliklerde (ilgili mevzuatta) herhangi bir değişiklik olduğu zaman çalışanları daha önceden bilgilendirir.					
18	İşletmenin amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları yöneticiler tarafından açıklanır.					
19	İşletme içinde çalışanların yaşadığı problemlerini, şikâyetlerini ve görüşlerini rahatlıkla yöneticilerine iletme imkânları vardır.					
20	Yönetici çalışanlara bir görev verdiğinde, çalışanlar görevlerine ilişkin olarak rahatça soru sorabilir.					
21	Çalışanlar sorumlulukları altındaki işlerin gelişimiyle ilgili olarak yöneticilerine düzenli geri bildirimde bulunurlar.					