

# SİYASET, EKONOMİ ve YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



RESEARCH JOURNAL OF  
POLITICS, ECONOMICS AND MANAGEMENT

July 2017, Vol:5, Issue:3

Temmuz 2017, Cilt:5, Sayı:3

P-ISSN: 2147-6071

E-ISSN: 2147-7035

Journal homepage: [www.siyasetekonomiyonetim.org](http://www.siyasetekonomiyonetim.org)



## Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma *An Empirical Study on Determining the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Silence*

Yrd. Doç. Dr. Pelin VARDARLIER

*İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü,  
pvardarli@medipol.edu.tr*

Özge AKINER

*İstanbul Medipol Üniversitesi, ozge@hamzacebi.com*

DOI: <https://doi.org/10.25272/2147-7035.2017.5.3.06>

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### *Makale Geçmişi:*

Geliş 30 Haziran 2017  
Düzeltilme Geliş 19 Temmuz 2017  
Kabul 21 Temmuz 2017

#### *Anahtar Kelimeler:*

Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sessizlik,  
Sigorta Sektörü.

© 2017 PESA Tüm hakları saklıdır

*Bu çalışmanın amacı; çalışanların örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca örgütsel sessizlik boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları ile çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve işyerindeki çalışma süresi arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da sigorta sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin çalışanları oluşturmaktadır. Bu bağlamda ele alınan bu çalışmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler alt boyutlarıyla ele alınmış ve yapılan araştırmanın sonuçları ile de söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler ampirik olarak desteklenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında 128 çalışan ve yöneticiye anket uygulanmış ve sonuçlar istatistiksel olarak analiz edilmiştir.*

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### *Article History:*

Received 30 June 2017  
Received in revised form 19 July 2017  
Accepted 21 July 2017

#### *Keywords:*

Organizational Commitment,  
Organizational Silence, Insurance  
Sector

*This study aims primarily to analyze the relationship between organizational silence ve organizational commitment of employees. In addition, it will try to determine whether there is a significant difference between the employees' age, gender, educational status, total working time ve work time in the workplace, ve the dimensions of their organizational silence ve commitment. The sample of the study is composed of employees working in a company in the insurance sector operating in Istanbul. In this study, the relationship between organizational silence ve organizational commitment is discussed with sub dimensions, ve the relations between the variables ve the results of the research are tried to be supported empirically. Within the scope of the study, 128 employee ve managerial questionnaires were applied ve the results were analyzed statistically.*

© 2017 PESA All rights reserved

## GİRİŞ

Türkçe'de 'Söz gümüşse sükût altındır' gibi eski bir deyiş vardır. Peki, sessizlik gerçekten değerli mi? Bugünlerde rekabetçi ve değişen dünya sesinin, özellikle örgütler için sessiz kalmaktan daha değerli olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, çalışanlar çoğu zaman, örgütsel bir hiyerarşide üstlerine karşı olumsuz veya tehdit unsuru olarak algılanabilme korkularından dolayı, dile getirmek istedikleri bilgileri söylemek istememektedirler. Başka bir deyişle; çalışanlar, yöneticilerin görüşlerine olumsuz tepki vereceğinden endişe duymasından ötürü sessiz kalabilir ve daha az tepki verebilmektedirler (Milliken vd., 2003). Çalışanların sessiz kalması örgütün başarısını ve hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyebilir ve çalışanların sorunlarını dile getirmemesi örgüt içinde problem oluşturabilir. Çalışanların sessiz kalmalarının altında yatan temel unsurları bilmek örgütler için oldukça önemlidir. Günümüzde işletmelerin amaçlarını yerine getirmesi için, nitelikli çalışanlara ihtiyacı olduğu kadar işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamaları gerekir. Çalışanların kendi görüş ve düşüncelerini rahatça ifade edebildiği bir örgütte, başarı ve hedeflerin gerçekleşmesi daha olasıdır. Bu hedeflere ulaşması çalışanların örgüte bağlılıkları ile ilişkilendirilebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalabilmek için çaba göstererek, örgütün vizyon ve misyonu çerçevesinde, örgütün değerleriyle hedeflerinin uyumu ile örgütten hiçbir beklentisi olmadan hedeflerine ulaşabilmesi hissidir (Mowday vd., 1982); (Buchanan, 2000). Örgütsel bağlılık, örgütlerin amaçları konusundaki anlayış ve inançları üzerine kuruludur. Örgütsel bağlılık yönetim tarafından geliştirilebileceğini gibi yine yönetim tarafından engellenebilir (Deniz vd., 2013).

Bu nedenle çalışanların, iş yerinde kendilerini sessiz kalarak değil, sorunlarını dile getirerek ifade etmesi gerekir. Aynı zamanda güven, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı da yakından etkileyebilir ve istifa eğilimine neden olabilir (Detert ve Edmondson 2005; Milliken ve Morrison 2003).

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği sessizlik ve ses arasındaki bir zincir olarak hedeflemekte ve sessiz davranışı organizasyon atmosferi boyutlarıyla tanımlamaktadır. Örgütsel sessizliğin, değerlendirme eksikliği hissi, denetim anlayışı eksikliği ve bilişsel anlaşma eksikliği ile sona erdiğine inanmaktadır. Bunların hepsi memnuniyetsizliği azaltmakta bağlılık ve motivasyona etki etmektedir (Aeen vd., 2014).

Bu çalışmada örgütsel davranış literatürünün önemli bir bölümünü oluşturan örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi araştırılacaktır. Çalışmada ilk olarak, araştırma konusu olan örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanacak ve literatürde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi konusunda yapılan araştırmalar ele alınacaktır. İkinci olarak ise araştırmada yöntemi, kullanılan araçlar ve araştırma sonuçları verilecektir. Son olarak ise araştırmanın sonuçları ile genel değerlendirme üzerinde durulacaktır.

### 1. Kavramsal Çerçeve

#### 1.1. Örgütsel Sessizlik

Günümüzde akademisyenlerin merak ettikleri konulardan biri; sessiz kalmanın doğru olup olmadığıdır. Sessizliğin öncelikli tanımı eşit sadakati; yani, sunulan konular hakkında bir tartışma olmazsa, ikilem olmayacağı düşünülmektedir. Fikir ve düşüncelerin bilinçli bir şekilde tutulması ve söylenmemesi sessizlik olarak tanımlanır. Sessizlik alçakgönüllülük, başkalarına saygı, dikkat ve uygunluk gibi çeşitli gerçeklerle ilgilidir. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin kişisel ve bireysel sessizlikte olduğunu ve örgüt personelinin çoğunluğunun sessiz kaldığında sessizliğin grup davranışı olduğuna ve bu fenomene örgütsel sessizlik denildiğine işaret etmektedir. Brinsfield'in (2009) sonuçları organizasyonel sessizliğin yaygın, çok boyutlu, doğru hesaplanabilir olduğunu ve örgütsel davranışın başlıca fenomenleri ile büyük ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir (Aeen vd., 2014). Günümüzde araştırmacılar, sessiz atmosferin örgütlerde tatmin edici bir verimliliği engelleyebileceğini göstermektedir (Shojaei vd., 2011).

Örgütlerde sessizlik kavramı üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında; eski bir kavram olmadığı görülmektedir. 50 yıldan fazla bir süredir, araştırmacılar sessizlik ve sese ilişkin konularla

ilgilenmektedirler. İlk olarak sosyal bilimcilerin alanında yer alan kavram, sessizliğin tartışılması üzerine ortaya atılmıştır. Dyne ve arkadaşları (2003) sessizliği tanımlarken, “konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı” olarak ifade etmiştir. Hirschman (1970) yaptığı çalışmada sessiz kalma halini pasif bağlılık olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda Hirschman (1970) sessizliği örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendirmiş ve tüketicilerin tatminsizliğe iki farklı yolla tepki verdiklerini öne sürmüştür. Hirschman'a (1970) göre, ses, “doğrudan veya dolaylı olarak sorumlu olan yöneticiye, bireysel ya da toplu dilekçe yoluyla itiraz etmek, bir durumdan kaçmak yerine çeşitli eylem ve protesto gösterileri yapmak, değiştirilmek istenen durum karşısında herhangi bir teşebbüs” olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001.; Brinsfield et al., 2009). Ses, fikirlerin, bilginin, görüşlerin veya endişelerin ifadesi olarak dile getirilirken, sessizlik bunları saklı tuttuğu şekilde tanımlanabilir (Brinsfield ve diğerleri, 2009). Öte yandan, Van Dyne ve LePine (1998), sesi sadece eleştirmekten ziyade iyileştirme niyetiyle yapıcı meydan okumayı vurgulayan zorunlu olmayan davranış olarak tanımlamaktadırlar. Withey ve Cooper (1989) ise, sesin, bireylerin işyerinde durumun iyileştirilmesi yönünde yönlendirdiği herhangi bir etkinlik olduğunu öne sürmüştür. Banerjee ve Somanathan (2001) örgütsel sesi, insanların örgütsel eylemlerinin ve görüşlerinin gönüllü ifadesi olarak nitelendirmiştir. İş gören sessizliği, 2000 yılında Morrison ve Milliken'in çalışmasında ilk defa tanım olarak yer almıştır. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği, “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak tanımlamışlardır. Morrison ve Milliken (2000), çalışmalarında örgütsel sessizliğin; süreci, nedenleri ve koşullarını belirlemeye yönelik çalışmışlardır. İşgörenlerin sorumlu oldukları işler, iş yerleri veya örgütün diğer faaliyetleriyle ilgili, düşünce, kaygı ve önerilerini dile getirememeleri örgütlerde sıklıkla yaşanan bir durumdur.

Sürekli değişen ve gelişen bir dünyada, örgütlerin fikirlerini ifade eden çalışanlara ihtiyacı vardır. Çalışanlar ayrıca kendilerini ifade edebilecekleri örgütleri seçerler, çünkü hem çalışan hem de yöneticiler yüksek motivasyona sahip olmak ister. Sessizliğin olmadığı bir yerde yüksek performans gözlemlenir. Çalışanların sesini özendirmek için serbest iklim kurmak yöneticilerin karşılaştığı büyük güçlükler arasındadır (Beheshtifar ve diğerleri, 2012). Açıktır ki sessiz bir iklim örgütsel çıktılara karşı işlenebilir veya tam tersi de olabilir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin, bir organizasyonun ya da endüstrinin olumsuz tepkileri yüzünden karşılaştığı önemli bir soruna yanıt olarak çok az tepki vermesi ya da hiçbir şey söyleyememesi gibi ortak olayları tanımlamak için kullanılan terim olduğunu savunmaktadır. Nitekim, çalışanların çoğunun örgütsel konularda sessiz kalmayı tercih ettiklerinde, sessizlik örgütsel sessizlik olarak adlandırılan kolektif bir davranış haline gelir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Pinder ve Harlos (2001) aynı zamanda sessizliği, itiraz veya onay gibi bir dizi biliş, duygu veya niyet içeren kendi iletişim biçimine sahip olduğu için ses yokluğu olarak tanımlamıştır. Buna ek olarak, çalışanların sessizliğinin olgusunun, altında yatan nedenlere bağlı olarak farklı anlamlar gösterebileceğini de fark ettiler.

Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik üzerine yaptıkları çalışmanın ardından çalışan sessizliği 2001'de, örgüt bilimleri literatüründe ortaya çıktı. Pinder ve Harlos (2001) 'e göre, çalışanların suskunluğu, kişilerin davranışları hakkında gerçek ifadenin herhangi bir biçiminin tevkiyatı, değişim veya tazmin etme yeteneğine sahip olduğu düşünülen kişiler için örgütsel durumunun "bilişsel ve / veya duyuşsal değerlendirmeleri" şeklinde tanımlamıştır. Brinsfield ve diğerleri (2009), çalışmanın sessizliği üzerine yapılan bu araştırmadan bağımsız olarak analiz düzeyindeydi. Sessizliğin ekip ve organizasyon düzeyinde olabileceğini iddia etti. Sessizliğin başlangıçta bireysel düzeyde başlayabileceğini ve daha sonra pek çok kişinin konuşmaya istekli olmaması durumunda takım üyeleri arasında 'bulaşıcı' olabileceğini ifade ettiler (Brinsfield vd., 2009).

Van Dyne ve ark. (2003), sadece sessizlik ve ses, kasten önleme fikirlerinin (sessizlik) fikirlerin (sesin) ifade edilmesinin zıddı olduğunu gösterebilir düşüncesini savunmuşlar. Çalışmalarında, çalışanların sessizliğini, iş ve çalışma organizasyonlarındaki gelişmelere ilişkin fikir, bilgi ve görüşleri kasıtlı olarak önlemediğini ifade etmiştir (Van Dyne ve diğerleri, 2003).

Örgütsel sessizlik davranışı yazında farklı alt boyutlarıyla ele alınmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003). Çalışmada örgütsel sessizliğin boyutları üç bölümde ele alınmaktadır. Bunlar, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizliktir.

Sessizliğin alt boyutlarından biri kabullenici sessizliktir. Çekilmeye veya mevcut duruma razı olma düşüncesine dayanmaktadır. Hakkaniyetsiz durumlarla karşılaşan çalışanlar, kabullenici tarzda mevcut alternatifleri umursamaz yeni alternatifler arama arzusu içerisine de girmezler. Çalışanlar sessizliklerinin farkında değiller ve meslektaşlarına göre daha durgun veya değişime istekleri daha azdır (Pinder ve Harlos, 2001). Van Dyne ve ark. (2003), çalışanların değişime yönelik fikirlerini ifade etmemesi nedeniyle aktif ve katılan olmayan davranışları ifade eder; çünkü konuşmanın anlamsız veya bir çalışanın öz-yeterliliğinin düşük değerlendirmelerine karşı görüş beyan edememesi, konuşsa bile farkındalık yaratamayacağına inanma durumudur. Bu durumu etkilemek için kişisel yeteneği hakkında bilgi vermesi de, istifanın bir sonucu olarak sessizliği ortaya çıkarmaktadır. Pasif kalma ve razı olma durumu olarak ifade edilmektedir.

Diğer bir alt boyut ise; Pinder ve Harlos (2001)'unda çalışmalarında belirttiği savunmacı sessizlik türüdür. Korku ve risk temellidir. Bireyler yaptıkları fayda-maliyet analizine göre sessizlik ya da seslilik kararlarını şekillendirmektedir. Bireyler; ne söyleyip neyi söylemeyeceğini ve neyi yapıp, neyi yapamayacağına ilişkin karar vermeden önce, hızlı bir risk değerlendirmesi yaparlar. Savunmacı sessizlik; kendini koruma, çekme ve başka davranışlara yönelme durumudur. Morrison ve Milliken'in korkuya duyulan kişisel duyguyu örgütsel sessizliğin ana motivasyonu olarak vurguladıklarını savunan sessizliği 'ilgili fikirlerin bilgi veya görüşlerini kendiliğinden korunma biçimi olarak korkuya dayandırmak' olarak tanımladılar. Kapanma sessizliğinin birden fazla anlamıyla potansiyel karışıklığa karşı dikkatli olabilmek için savunma sessizliğini benimsediler. Pinder ve Harlos'un (2001) sessiz sessizlik konusundaki çalışması, statükoyu değiştirmeye alternatif çıkışın farkında iken birinin koşullarıyla uyuşmadığını gösteren karamsar atlanmayı ve onları bulmaktan çekindikleri belirtmektedir. Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan daha ileri araştırmalar suskun sessizlik terimini savunma amaçlı sessizlik olarak geliştirmiştir.

Dyne vd. (2003) söz konusu boyutlara pro-sosyal sessizlik davranış türünü de eklemiştir. Örgüt yararına yapılan diğer merkezli davranış biçimi işbirliği temelinde dayanışma ve özverili olma hissi durumudur. Herhangi bir emre dayalı olmayan, dışarıdan ödül beklemezsizin gönüllü olarak yapılan ve örgüte ya da başkalarına bilinçli olarak fayda sağlayan rol davranışı olarak ifade edilmektedir. Ian Dyne ve ark. (2003), 'prososyal sessizlik' olarak etiketlenen üçüncü bir tür sunarak sessizliğe ilişkin mevcut literatürü genişletti. Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne dayalı olarak, prososyal sessizliği, 'fedakârlık veya kooperatif motifleri temelinde diğer insanlara veya örgüte fayda sağlamak amacıyla işle ilgili fikir, bilgi veya görüşleri terk etmek' olarak tanımladılar. Savunmacı sessizlikle karşılaştırıldığında, prososyal sessizlik, alternatiflerin benzer şekilde farkındadır; oysa prososyal sessizlik, konuşmanın ortaya çıkabileceği olumsuz çıktılarının korkusu değil, başkaları için endişe kaynağıdır. Dahası, bir iş arkadaşını korumak veya örgüt korumak durumunda, örgütte prososyal sessizlik oluşur (Brinsfield ve diğerleri, 2009). Örgütün ya da meslektaşlarının yarar sağlayabilmesi için iş birliği içinde işe yönelik tüm duygu, düşünce ve bilgileri gizli tutabilmesi ve saklaması durumudur (Podsakoff vd., 2000).

## 1.2. Örgütsel Bağlılık

Günümüzde son dönemlere bakıldığında teknolojinin gelişimi değişim göstermesi ile örgütlerde artan karmaşıklığın karışıklığın artmasıyla, örgütsel bağlılığın önemini artırmıştır. Örgütler bu nedenle çeşitli politikalar belirleme yoluna girip, açık kapı ilkesi üzerine çalışmalara yönelmektedir. Bu ilke çerçevesinde örgütü ile sessiz kalarak uyum içinde çalışanlar yerine düşüncelerini açıklıkla, korkusuzca ifade edebilen bireylere çalışma alanları yaratılmaya başlanmıştır. Bugünlerde işletmeler çalışanlarının gösterdikleri çabadan daha fazlasını göstermesini beklemekte ve daha fazla inisiyatif almalarını istemektedirler. Bir organizasyonun başarısı, yalnızca çalışanlarının gösterdikleri performans ve yeteneklerini ile değil, çalışanlarını birbirlerine ve işletmeye bağlamaya teşvik etmeleri üzerine de bağlıdır. Chen ve C.Chen (2008) göre örgütsel bağlılık, iş sadakati, iş ile bütünleşme, iş uyumu ve

çalışanların işe yönelik tutumlarını ve davranışları, psikolojik bağlılıkları olarak tanımlanmaktadır. İş tatmininin ve performansın yüksek olduğu bir örgütte bağlılıktan söz edilebilmektedir.

Son zamanlarda uzmanların ve yönetimin şirketlerin bireysel, örgütsel ve takım hedeflerine ulaşmasının örgütsel bağlılık tanımına bağlı olduğu konusunda ilgileri artmaktadır. Her ne kadar genel bir fikir birliği olmadığı halde, bugüne kadar fikir veya kuramların hatırı sayılır ölçüde örtüşmesi söz konusudur. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt hedeflerine yönelik tutum ve davranışlarını tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerine psikolojik ve duygusal bağlılıklarını açıklar (Meyer ve Allen, 1991; Meyer, Allen ve Smith, 1993). Bu tür davranışlar, bazı çalışanların kendi örgütleriyle kendini tanımladıklarını göstermektedir (Steers, 1977). Aynı zamanda örgütleri bireyler arasında bir tutum veya eğilim bağlamaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgütsel bağlılık, 'kişiyi belli bir amaca uygun bir eylem yoluna bağlayan bir güç' olarak tanımlanabilir (Shahnawaz ve Juyal, 2006). Örgütsel bağlılık, 'örgütsel amaçlar ve çıkarlar' anlamına gelen normatif baskılar toplamı olarak da özetlenebilir (Weiner, 1982). Örgütsel bağlılık, çalışanın, ait olduğu kuruluşun hedeflerine ve ideallerine duygusal, rasyonel ve ahlaki bağlılık olarak düşünülür.

Çalışanların bireysel çıkarları örgütün çıkarları üzerinde değildir. Çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini özümseyerek, örgüt içinde devamlılığı kendi isteği ile sürdürebilmektedir.

Hem çalışanların hem yöneticilerin değer yargılarına, örgüt değerlerine ve prensipli çalışmalarına uyum sağlayarak sadık kalma eylemi olduğunda söylenebilir (Clayton, 2000). Çalışanların örgütün özelliklerine, yapısına doğrudan etki altında kalmadan sadık olma durumu olarak da tanımlanabilir (Sing, 2006). Kavramlara bakıldığında özellikle modern yönetim kavramlarına bakıldığında örgütsel bağlılık en çok ilgi duyulan kavramlardan biri olduğunu söyleyebiliriz. Son yıllarda üzerinde çok konuşulan bir konu olduğu halde tam olarak bu kavram ile ilgili fikir birliği olduğu görülmemiştir (İnce ve Gül, 2005). Bunun altında yatan en büyük neden de, araştırmacıların kavramı kendi ilgi alanlarında yani sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı bakış açıları çerçevesinde ele almaya çalışıyor olmasıdır (Çöl, 2004). Özsoy (2004) ise örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlamıştır (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılıktan kaynaklandığı öne sürülen örgütsel sessizliğin, bazı durumlara göre değişkenlik gösterebilir. Çalışmada örgütsel bağlılığın boyutları üç bölümde ele alınmaktadır. Bunlar, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlılık; bir çalışanın bir örgütle özdeşleşmesi durumu, organizasyondaki kimlik tespiti organizasyona katılımı durumudur (Meyer ve diğerleri, 1993; Shore ve Tetrick, 1991; Romzek, 1990). Bu bağlılık türü, üyeliği korumak ve örgüt yararına herhangi bir beklenti olmadan çalışmak isteği ile gösterilebilir. Duygusal bağlılık sonucunda, çalışanlar örgüt üyeliğini sürdürmek istemektedir (Dawley ve diğerleri, 2005). Duygusal bağlılık, bir organizasyona aidiyet ve bağlılık duygusunu ifade eder ve ödeme, gözetim, iş tanımının netliği ve beceri çeşitliliği gibi kişisel özelliklerle ilgili organizasyonel yapılar ve deneyimler ile bağlantılıdır (Hartmann, 2000). Özetle, kendi istek ve arzusu ile gerçekleşen bağlılık türüdür (Deniz vd., 2013).

Devamlılık bağlılığı; çalışanın kuruluş maliyetinden veya algılanan alternatif istihdam olanaklarının yokluğundan kaynaklanmaktadır (Buitendach ve De Witte, 2005; Reichers, 1985; Murray, Gregoire ve Downey, 1991). Çalışanın kuruluştan ayrılma maliyetinin kalma maliyetinden daha fazla olup olmadığının değerlendirmesini anlatır. Örgütten ayrılma maliyetine inananların kalması maliyetinden daha yüksektir (Abdulkadir, Isiaka ve Adedoyin, 2012). Bu, çalışanların bir örgütte fayda, ücret veya işsizlik kaygısı nedeniyle korku duydukları anlamına gelir (Murray ve ark., 1991). Devamlılık bağlılığı, gereksinim ve zorunluluklar çerçevesinde gelişir (Deniz vd., 2013).

Normatif Bağlılık ise yükümlülük ve borçlanma düşüncesiyle örgütte kalma isteğine sahip olma durumudur (Meyer ve Allen, 1991; Wiener ve Geichmen, 1977; Roussenu 1995). Meyer ve Allen (1991) tarafından da belirtildiği gibi, çalışan çeşitli nedenlerden kaynaklanabilecek şirket için algılanan bir zorunluluktan ötürü bir organizasyonda kalmaktadır. Bunlar, çoğunlukla eğitim almış ve borçlarını ödemekle yükümlü hisseden çalışanları kapsar. Kişinin örgütüne olan bu bağlılık duyguları, kişinin yetiştirilmesinden veya diğer toplumsallaşma süreçlerinden de kaynaklanabilir. Literatürdeki bu

bulgular, örgütsel bağlılığın çalışanın işyerinde etkili bir performans göstermesi açısından önem taşıdığını göstermektedir (Deniz vd., 2013).

### 1.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların sorumluluklarına bağlı olarak örgütsel sessizlik üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olabilir. Çalışmalar örgütsel sessizlik ve çalışanların bağlılığı arasında bir korelasyon bulmuştur. Örgütsel bağlılık ve sessizlik arasındaki ilişkinin, bir örgüt içindeki gruplar arasında büyük ölçüde değişebileceği de bulunmuştur. Bu gruplar, çalışan grubunun durumuna bağlı olarak çeşitli nedenlerle sessiz kalmaktadırlar. Örgütsel sessizliğe yol açan, örneğin örgüt içinde ve dışında açık bir kültürün kurulmasıyla birlikte organizasyonun ve yönetim tarzlarının yapısında önemli değişiklikler yaratan etkenlerin azaltılmasıyla, çalışanların içindeki sessizlik davranışının ortadan kaldırılmasına yol açabileceği düşünülmektedir. Bu da çalışanların örgüt içinde daha güvenli hissetmesini sağlar ve böylece çalışanların organizasyona etkin bir şekilde bağlılıklarını artırır (Dimitras ve Vakola, 2003; Amah O. ve Okafor C., 2008; Nikmaram S., Yamchi H., Samereh S., Zahrani M. ve Alvani M., 2012). Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık kavramlarının örgütler ve çalışanlar üzerine etkilerini inceleyen farklı sektörlerde araştırmalar yapılmaya devam edilmektedir.

Örgütsel sessizlik ile liderlik tarzları (Erol ve Köroğlu, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Ürek vd., 2016; Çınar vd., 2013; Fatimah vd., 2015), mobbing (Gül ve Özcan, 2011), sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri (Alparslan ve Kayalar, 2012), örgüt kültürü (Yaman ve Ruçlar, 2014), liderlik (Taşkıran, 2011), performans (Tayfun ve Çatır, 2013), örgütsel güven (Akgündüz, 2014), örgütsel adalet (Elçi vd., 2016), öğrenmeye adanmışlık ve algılanan örgütsel destek (Kızrak ve Yeloğlu 2016), kişilik özellikleri ile ilişkilendiren (Dilek ve Taşkıran, 2016) örgütsel bağlılık (Panahi vd., 2012), örgütsel bağlılık (Aeen vd., 2012), sorun bildirme (Karaca, 2013), organizasyona güven (Cakinberk vd., 2014), etik liderlik (Zehir ve Erdoğan, 2011), ayrılma niyeti (Elçi vd., 2014) gibi çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek (Özdevecioğlu, 2003), mobbing (Özler vd., 2008), iş performansı (Özutku, 2008), örgüt iklim ilişkisi (Yüceler, 2009), örgüt kültürü (Tamer vd., 2014) örgütsel vatandaşlık (Mercan ve Yücel, 2006), personel güçlendirme (Doğan ve Kılıç, 2007), üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki (Demirel, 2009), iş-aile çatışması (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007), kişisel özelliklerin ilişkisi (Çöl ve Gül, 2005), işten ayrılma niyeti (Poyraz ve Kama, 2008) gibi araştırmalar da mevcuttur.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili ise; (Ülker ve Kanten, 2009; Eroğlu vd., 2011; Nikmaram vd., 2012; Deniz vd., 2013; Salha vd., 2016) yapılan çalışmalar bulunmaktadır.

Eroğlu ve arkadaşları (2011) Isparta il merkezi sınırlarında yer alan tekstil sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırmada, çalışanların işletmelerine, ortalamasının üzerinde bir bağlılık içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tekstil sektöründe istihdam alanlarının kısıtlı olması ve duyulan ekonomik kaygı gibi gerekçelerden, çalışanların devam bağlılığının, diğer alt boyutlara göre biraz daha ön plana çıktığı görülmüştür. Salha ve arkadaşlarının (2016) yaptığı bir diğer araştırmada; Tekirdağ ilinde yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılıkta azalma ya da örgütsel sessizlik azaldıkça örgütsel bağlılıkta artış olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Eğitim değişkeni ele alındığında kabullenici sessizlik ve koruma sessizliği boyutlarında farklılık gözlenmiştir. Beklenen bir durum olarak yorumlanmıştır. Eğitim düzeyleri artan çalışanların iş bulabilme şansları da arttığı için örgütlerinde yaşadıkları olumsuzluklara sessiz kalmamaktadırlar. Ülker ve Kanten, (2009) tarafından yapılan araştırmada, gıda ve makine üreticisi iki işletmede görev yapan çalışanlara yapılmış olup, araştırma sonucunda, sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ulaşılan bir diğer önemli sonuç; işgörenlerin sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıklarının, örgütün sessizlik ikliminden etkilendiğidir. Örgütün sessizlik iklimi, işgörenlerin sessizlik davranışları ile örgüte olan duygusal bağlılık davranışları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Nikmaram ve arkadaşları, (2012) çalışmalarını Tahran Üniversitesi'ndeki profesör ve çalışanlara

yapılmıştır. Örgütsel sessizliğin, çalışan memurlar arasında daha güçlü olduğu, örgütsel bağlılığın ise profesörlere karşı daha yüksek bir seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Deniz ve arkadaşları, (2013) ise araştırmalarını İstanbul'da fazla miktarda müşteriye sahip, özel bir hastanenin çalışanlarına yapmıştır. Örgütlerde sessizlik konusunda artan bir farkındalık olmasına rağmen, tutarlı bağlılık ile ilgili bulgular tutarlı olmamıştır.

Konuyla ilgili değişkenler üzerinden diğer kavramlarla ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarında yer verilmiştir. Ankara'da çalışan hemşireler üzerine yapılan bir araştırmada örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlikle çalışan performansı arasında negatif yönlü; örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Negatif yönlü ilişki doğrultusunda çalışanların performansında düşüş yaşanabilir. Çalışanlar alternatif yollar bulamaz ve sorunlarının çözümünde yetersiz kalırlarsa örgütteki durumları kabullenerek yüksek performans gösteremezler sonucuna ulaşmışlardır (Tayfun ve Çatır, 2013). Şehitoğlu ve Zehir (2010) yaptığı çalışmada çalışan sessizliğinin alt boyutu olan savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Erdoğan (2011) ise yaptığı çalışma da savunma amaçlı sessizlikle çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çalışmanın sonuçları Briensfield (2009) Şehitoğlu ve Zehir (2010) ve Erdoğan (2011) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Kayseri'de mobilya sektörü çalışanları üzerinde uygulanan çalışmada ise örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında ilişkiye bakılmış olup, pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel farklılıklar nedeniyle bazı yeni değişkenler eklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılıp, yeni eklemeler devamlılık ve duygusal bağlılık düzeyleri değişkenlerine eklenmiştir. Güvenirlik analizinde de yapılan eklemenin olumlu sonuç verdiği görülmüştür. Analizler sonucunda, örgüt içinde çalışanları desteklemek örgütsel bağlılıklarını artırmanın yollarından biri olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Eğer, çalışanlar önemsendiklerini algıladıklarında, sırasıyla, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıkları artacaktır. Yöneticilerin, çalışanlarına değer vermesi önemlidir (Özdevecioğlu, 2003).

Araştırmalara bakıldığında; örgütsel bağlılığın işgören sessizliğini etkileyen önemli bir kavram olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık alt boyutları farklı sektörlerde ele alınmıştır fakat konuyla ilgili sigorta sektörü üzerine çok fazla çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle hem literature katkı sağlaması hemde sigorta sektörü yöneticilerine, insan kaynakları politikalarına önerilerde bulunmak açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

## 2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, örnekleme, verilerin yorumlanması ve bulgular ile yorumlara yer verilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, sigorta çalışanlarının örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir.

### 2.2. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Aracı

Örgütsel sessizlik kavramı, 2003 yılında Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen ölçek ile örgütsel bağlılık kavramı ise Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmanın istatistiksel çözümlemesinde SPSS 24 paket programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada İstanbul ilinde yer alan sigorta sektörü çalışanlarına ait örgütsel bağlılıklarının işgören sessizliği ile olan ilişkilerine dair öne sürülen hipotezler sınanmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel hipotezi aşağıda yer almaktadır.

H1: İş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda belirtilen hipotez çerçevesinde bu iki kavram arasında ilişki olup olmadığı Anova testi yardımı ile analiz edilecektir.

### 2.3. Araştırmanın Bulguları

#### 2.3.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, her iki ölçeğinde Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,60'ın üzerinde olduğu için ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu sonucuna erişilmiştir.

**Tablo 1: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Örgütsel Sessizlik	Cronbach's Alpha	İfadeler
Kabullenici- Savunmacı-Prososyal	0,723	8-21

Tablo 1'de belirtildiği üzere, örgütsel Sessizlik ölçeğindeki 14 maddenin iç tutarlılık katsayısı 0,723 olarak bulunmuştur.

**Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Örgütsel Bağlılık	Cronbach's Alpha	İfadeler
Duygusal- Devamlılık- Normatif	0,703	22-39

Tablo 2'de belirtildiği üzere, örgütsel Bağlılık ölçeğindeki 18 maddenin iç tutarlılık katsayısı 0,703 olarak bulunmuştur.

#### 2.3.2. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yorumlanmıştır.

**Tablo 3: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler**

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	55	43,0
	Erkek	73	57,0
	Toplam	128	100,0
Yaş	25 ve altı	13	10,2
	26-30	23	18,0
	31-40	48	37,5
	40 ve üstü	44	34,4
	Toplam	128	100,0
Eğitim Durumu	Lise	20	15,6
	Ön Lisans	13	10,2
	Lisans	77	60,2
	Yüksek Lisans	18	14,1
	Toplam	128	100,0
Mesleki Tecrübe	1 Yıdan az	1	0,8
	1-5 Yıl	21	16,4
	6-10 Yıl	34	26,6
	11-15 Yıl	16	12,5
	16 Yıl ve üzeri	56	43,8



		Frekans	Yüzde (%)
	<b>Toplam</b>	128	100,0
<b>İşyerindeki Çalışma Süresi</b>	<b>1 Yıdan az</b>	12	9,4
	<b>1-5 Yıl</b>	64	50,0
	<b>6-10 Yıl</b>	31	24,2
	<b>11-15 Yıl</b>	6	4,7
	<b>16 Yıl ve üzeri</b>	15	11,7
	<b>Toplam</b>	128	100,0
<b>İşyerindeki Pozisyon</b>	<b>Üst Düzey Yönetici</b>	3	2,3
	<b>Orta Düzey Yönetici</b>	50	39,1
	<b>Çalışan</b>	75	58,6
	<b>Toplam</b>	128	100,0

Tablo 3'te görüldüğü üzere, araştırmanın cinsiyet dağılımında 55'i (%43) kadın, 73'ü (%57) erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Yaş dağılım oranlarının; 25 ve altı 13( %10,2), 26-30 arası 23 ( %18), 31-40 yaş aralığındakiler 48 ( %37,5), 40 ve üstü ise 44( %34,4) olduğu görülmektedir. Katılımcıların, 20'si (%15,6) lise, 13'ü (%10,2) ön lisans, 77'si (%60,2) lisans, 18'i (%14,1) yüksek lisans mezunudur. 1 yıldan az 1 kişi (%0,8), 1-5 yıl arası 21 (%16,4), 6-10 yıl arası 34 (%26,6), 11-15 yıl 16(%12,5), 16 yıl ve üzeri ise 56 ( %43,8) mesleki tecrübeye sahiptir. İş yerindeki çalışma sürelerine bakıldığında; 1 yıldan az 12 kişi (%9,4), 1-5 yıl arası 64 (%50), 6-10 yıl arası 31 (%24,2), 11-15 yıl 6 (%4,7), 16 yıl ve üzeri ise 15 ( %11,7) kişidir. Katılımcıların işyerinde pozisyonlarının 3'ü (%2,3) üst düzey yönetici, 50'si (% 39,1) orta düzey yönetici, 75'i ( %58,6) çalışvean oluşmaktadır.

### 2.3.3. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Çalışma kapsamında iki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Pearson Korelasyonu ile bu değişkenler arasında ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 4: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımsal Bulgular**

	N	Min.	Max.	Ortalama	Stveart Sapma
<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b>	128	1,00	5,00	2,162	0,849
<b>SAVUNMACI SESSİZLİK</b>	128	1,00	6,00	2,412	1,0562
<b>PROSOSYAL SESSİZLİK</b>	128	2,80	7,00	6,414	0,7313
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	128	1,83	7,00	4,102	0,6738
<b>DEVAMLILIK BAĞLILIĞI</b>	128	2,17	6,83	4,815	0,9839
<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>	128	1,00	6,00	3,265	1,0944

Tablo 4'te gösterildiği üzere; araştırmaya katılanların kabullenici sessizlik puanı ortalaması 2,162; stveart sapması 0,849, savunmacı sessizlik puanı ortalaması 2,412; stveart sapması 1,056, prososyal sessizlik puanı ortalaması ise 6,414, stveart sapması 0,731 olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılanların duygusal bağlılık puanı ortalaması 4,102; stveart sapması 0,673, devamlılık bağlılığı puanı ortalaması 4,815; stveart sapması 0,983, normatif bağlılık puanı ortalaması ise 3,265, stveart sapması 1,094 olarak bulunmuştur.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık ve Sessizlik Alt Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

		KABULLENİCİ SESSİZLİK	SAVUNMACI SESSİZLİK	PRO SOSYAL SESSİZLİK	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ORT.
DUYGUSAL BAĞLILIK	Pearson Correlation	0,412	-0,538	-0,054	-0,005
	Sig. (2-tailed)	0,035	0,015	0,544	0,955
	N	128	128	128	128
DEVAMLILI K BAĞLILIĞI	Pearson Correlation	0,017	0,031	-0,024	0,014
	Sig. (2-tailed)	0,848	0,729	0,790	0,871
	N	128	128	128	128
NORMATİF BAĞLILIK	Pearson Correlation	0,109	,228**	0,041	,195*
	Sig. (2-tailed)	0,222	0,010	0,650	0,027
	N	128	128	128	128
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ORT.	Pearson Correlation	0,106	0,116	-0,008	0,171
	Sig. (2-tailed)	0,236	0,194	0,931	0,099
	N	128	128	128	128

\*\*Korelasyonlar Alfa 0.01 düzeyinde anlamlıdır. \*Korelasyonlar Alfa 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5'te gösterilen, duygusal bağlılık ve kabullenici sessizlik alt boyutları arasındaki korelasyon analizine göre; Duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü, orta derecede ve anlamlı bir ilişki (  $r = 0,412$ ;  $p = 0,035 < 0,05$  ), duygusal bağlılık ve savunmacı sessizlik arasında ise negatif yönlü, orta derecede ve anlamlı bir ilişki(  $r = 0,538$ ;  $p = 0,015 < 0,05$  ) vardır. Başka bir deyişle duygusal bağlılık arttıkça, kabullenici sessizlik de artmakta, savunmacı sessizlik azalmaktadır.

Normatif bağlılık ile savunmacı sessizlik arasında, zayıf ve anlamlı bir korelasyon ilişkisi (  $r = 0,228$ ,  $p = 0,010$ ;  $p < 0,05$  ) bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin diğer alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Genel olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. ( $r = 0,171$ ,  $p = 0,099 > 0,05$ )

Bu sonuca göre H1 hipotezi ret edilmiş ve H0 kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin artması ya da azalması örgütsel bağlılıkta artma ya da almaya sebep vermeyeceği yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir.

#### 2.3.4. Değişkenlere Yönelik T- Testi ve Anova Sonuçları

Araştırmaya katılan Sigorta sektörü çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ile ilgili boyutlarda farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan analizlerin bulgularına yer verilmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespiti için parametrik varsayımları yerine getiren t testi ve anova testleri kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların örgütlerine olan bağlılık ve sessizlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklerde t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik tüm boyutlar ile ilgili değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik tüm boyutlar ile ilgili değerlendirmeleri katılımcıların yaş aralığına ve mesleki tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		N	Ortalama	Stveart Sapma	F Değeri	P
KABULLENİCİ SESSİZLİK	Lise	20	2,1800	0,91743	0,048	0,986
	Ön Lisans	13	2,2154	1,12387		
	Lisans	77	2,1403	0,82912		
	Yüksek Lisans	18	2,2000	0,68942		
	Toplam	128	2,1625	0,84918		
SAVUNMACI SESSİZLİK	Lise	20	2,5500	1,12858	1,009	0,391
	Ön Lisans	13	2,6731	1,26814		
	Lisans	77	2,2825	0,98788		
	Yüksek Lisans	18	2,6250	1,10230		
	Toplam	128	2,4121	1,05629		
PRO SOSYAL SESSİZLİK	Lise	20	6,3300	0,80335	0,567	0,638
	Ön Lisans	13	6,6154	0,55052		
	Lisans	77	6,4286	0,66468		
	Yüksek Lisans	18	6,3000	1,01576		
	Toplam	128	6,4141	0,73138		
DUYGUSAL BAĞLILIK	Lise	20	4,4000	0,97543	1,597	0,193
	Ön Lisans	13	4,0641	0,38813		
	Lisans	77	4,0346	0,63022		
	Yüksek Lisans	18	4,0926	0,56656		
	Toplam	128	4,1029	0,67389		
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Lise	20	5,2833	0,98096	3,529	0,017
	Ön Lisans	13	5,0769	0,80109		
	Lisans	77	4,7619	0,98506		
	Yüksek Lisans	18	4,3333	0,89296		
	Toplam	128	4,8151	0,98396		
NORMATİF BAĞLILIK	Lise	20	3,6333	1,19771	2,733	0,057
	Ön Lisans	13	3,7692	0,96834		
	Lisans	77	3,0606	1,07330		
	Yüksek Lisans	18	3,3704	0,98941		
	Toplam	128	3,2656	1,09449		

Tablo 6'da görüldüğü gibi katılımcıların örgütlerine olan bağlılık ve sessizlik boyutlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması anova analiziyle yapılmıştır. Analiz sonucuna göre sadece örgütsel bağlılığının devamlılık alt boyutunda katılımcıların eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğu Tukey analiziyle incelenmiş ve bu analizin sonucunda eğitim düzeyi lise - yüksek lisans grubu arasında farklılık olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		N	Ortalama	Stveart Sapma	F Değeri	P
<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b>	1 Yıdan az	12	2,2500	0,69870	2,322	0,060
	1-5 Yıl	64	2,2719	0,87459		
	6-10 Yıl	31	1,7806	0,62685		
	11-15 Yıl	6	2,1333	0,72296		
	16 Yıl ve üzeri	15	2,4267	1,10807		
	Total	128	2,1625	0,84918		
<b>SAVUNMACI SESSİZLİK</b>	1 Yıdan az	12	2,5208	1,16511	1,191	0,318
	1-5 Yıl	64	2,5664	1,04392		
	6-10 Yıl	31	2,3226	1,15865		
	11-15 Yıl	6	2,0417	0,67854		
	16 Yıl ve üzeri	15	2,0000	0,85565		
	Total	128	2,4121	1,05629		
<b>PRO SOSYAL SESSİZLİK</b>	1 Yıdan az	12	6,4833	0,50061	0,899	0,467
	1-5 Yıl	64	6,3094	0,85370		
	6-10 Yıl	31	6,4968	0,61291		
	11-15 Yıl	6	6,8000	0,25298		
	16 Yıl ve üzeri	15	6,4800	0,64054		
	Total	128	6,4141	0,73138		
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	1 Yıdan az	12	3,9028	0,64533	1,037	0,391
	1-5 Yıl	64	4,0599	0,69158		
	6-10 Yıl	31	4,1075	0,61846		
	11-15 Yıl	6	4,4444	0,91084		
	16 Yıl ve üzeri	15	4,3000	0,62425		
	Total	128	4,1029	0,67389		
<b>DEVAMLILIK BAĞLILIĞI</b>	1 Yıdan az	12	4,7639	0,65697	2,704	0,033
	1-5 Yıl	64	4,7161	1,00514		
	6-10 Yıl	31	4,6290	1,07213		
	11-15 Yıl	6	5,6667	0,54772		
	16 Yıl ve üzeri	15	5,3222	0,78545		
	Total	128	4,8151	0,98396		
<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>	1 Yıdan az	12	3,1806	1,12020	0,178	0,949
	1-5 Yıl	64	3,2839	1,12322		
	6-10 Yıl	31	3,2957	1,02804		
	11-15 Yıl	6	3,5000	1,25610		
	16 Yıl ve üzeri	15	3,1000	1,14573		
	Total	128	3,2656	1,09449		

Tablo 7'de görüldüğü gibi katılımcıların işyerindeki çalışma süresinin anova analizi sonucunda; örgütsel bağlılığının devamlılık alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğu Games-Howell testiyle incelenmiş ve bu analizin sonucunda 1-5 yıl çalışma süresi ile 11-15 yıl; 6-10 yıl çalışma süresi ile 11-15 yıl arasında olanlarda farklılık olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların işyerindeki pozisyonlarında örgütsel sessizliğin kabullenici ve savunmacı alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Games - Howel testi kullanılarak kabullenici alt boyutunda tüm görevlerin birbirinden farklılık gösterdiği tespit edildi. Savunmacı alt boyutunda ise yapılan Tukey testiyle sadece orta düzey yönetici ve çalışan arasında farklılık göstermiştir.

## SONUÇ

Rekabetin artmasıyla birlikte insana ve insan kaynağına verilen değer de önemli ölçüde artmaktadır. Örgütler çalışanlarının verimliliklerinin ve çalışma hayatlarının kalitesini arttırmak için yenilikçi bakış açısıyla farklılık yaratmak istemektedir. Çalışanlarının her konuda söz sahibi olmasını, fikir ve önerilerini sunmasını, olumsuz durumlarla karşılaştığında bunu dile getirebilmesi için bildirim alanları oluşturarak yeni portallar kurmaktadır. Örgütler bu nedenle çeşitli politikalar belirleme yoluna girip, açık kapı ilkesi üzerine çalışmalara yönelmektedir. Bu ilke çerçevesinde örgütü ile sessiz kalarak uyum içinde çalışanlar yerine düşüncelerini açıklıkla, korkusuzca ifade edebilen bireylere çalışma alanları yaratılmaya başlanmıştır. Böylece bireyler, daha inovatif ve proaktif olarak rekabeti arttıran sürdürebilir çalışmalar sağlamaya başlamıştır. Örgütsel sessizlik ile kendini mutsuz hisseden bireyler yerine etik değerlere, şeffaflığa, katılımcılığa, samimiyete, toleransa, saygıya dayanan bir iletişim kültürünün olduğu bir organizasyonda örgütsel sessizlik sorunlarının azalacağı düşünülmektedir

Sonuç olarak yetkili ve nitelikli personel, bir organizasyonun muazzam başkentidir. Başarılı olmak için örgütler, insan sermayesine yenilikçi olmak, çeşitli konularda yorum yapmak ve sorumluluk hissetmekle yükümlüdürler. Çok sayıda farklı ve hatta tam tersi bakış açılarının olması, organizasyonlarda etkili karar vermede yaşamsal öneme sahiptir. Çalışanların yorumlarını, tutumlarını ve sorunlarını dikkate alarak, çalışanların görüşlerini dinlemek ve örgütsel sorunları çözmeye çalışmak riskin önüne geçebilir. Bunun nedeni ise organizasyonlarda çalışanların sessizliğinden kaynaklanan hatalar, yaşam kaybına veya ciddi hasar maliyetlerine yol açabilir (Aeen vd., 2014).

Konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik ve bağlılık konusunda sigorta sektörüne yönelik çok fazla çalışma olmadığı görülmüştür. Bu çalışma ile sigorta sektöründeki karar vericiler ve çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık literatürüne katkı sağlanacaktır. Bununla birlikte katılımcı sayısı artırılarak ve farklı sigorta firmaları da eklenerek araştırma sonuçları genişletilebilir.

Bu çalışmanın araştırma sonuçlarına bakıldığında işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş olup, örgütsel sessizliğin artması ya da azalması örgütsel bağlılığın artması ya da azalmasını etkilemediği görülmüştür. Rekabet içinde bulunan örgütlerle, kurumların gizli bilgilerini paylaşmamaları ve sessiz kalmaları hem örgüt için, hem de takım arkadaşları için büyük önem taşımaktadır. Bir diğer neden konuşsa dahi bir şey değişmeyeceğine inanan, problemin kaynağı olarak görülme ve algılanma korkusu olabilmektedir. Çalışanların seslerini duyurması, düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmesi, hali hazırda gündemde olan tüm sorunların çözüm kaynağıdır. Örgütsel sessizlik tutumu sonucu çalışanların işletmeye veya yöneticisine karşı ya da diğer çalışanlar ile ilgili yaşadıkları problemlerde görüş ve düşüncelerini dile getirmemelerine neden olabilmektedir. Bireylerin kendilerini örgütten ayrı tutmalarına, verimliliklerinin, iş tatmini ve motivasyonlarının azalmasına, yenilikçi ve yaratıcılıklarının engellenmesine kadar birçok etkisi olabilir. Bu da çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmaya hatta yok etmeye kadar gidebileceği düşünülmektedir.

## REFERANSLAR

- Abdulkadir, Danlami Sani, Sulu Babaita Isiaka ve Salami Isaac Adedoyin (2012), "Effects of strategic performance appraisal, career planning ve employee participation on organizational commitment: An empirical study", *International Business Research*, 5(4), 124.
- Aeen, Mojtaba Nik, Reihaneh Zarei ve, Hasan Zarei Matin (2014), "Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment?", *Journal of Social Issues ve Humanities*, 2(1), 88-93.
- Alparslan, Ali Murat ve Murat Kayalar (2012), "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Akgündüz, Yılmaz (2014), "Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1).
- Bayram, Levent (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Sayı, 59.
- Brinsfield, Chad T. (2009), "Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, ve examination of related factors", *The Ohio State University*.
- Brinsfield, Chad. T., Marrissa Edwards S. ve Jerald Greenberg (2009), "Voice ve silence in organizations: Historical review ve current conceptualizations", *Voice ve silence in organizations*, 1.
- Cakinberk, Arzu Karaca, Nurten Polat Dede ve Gulsen Yılmaz (2014), "Relationship between organizational trust ve organizational silence: an example of public university", *Journal of Economics Finance ve Accounting*, 1(2), 91-10.
- Cinar, Orhan, Fatih Karcioglu ve Zisan Duygu Aliogulları (2013), "The Relationship between Organizational Silence ve Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey", *Procedia-Social ve Behavioral Sciences*, 314-321.
- Çakıcı, Ayşehan (2007), "Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Çöl, Güner ve Hasan Gül (2005), "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19.1.
- Deniz, Nevin, Aral Noyan ve Oznur Gulen Ertosun (2013), "The relationship between employee silence ve organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social ve Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Demirel, Yavuz (2009), "Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım".
- Dilek, Yaprak ve Erkan Taşkiran (2016), "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma".
- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç (2007), "Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Dyne, Linn Van, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003), "Conceptualizing employee silence ve employee voice as multidimensional constructs", *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392
- Elçi, Meral, Melisa Erdilek Karabay, M. Şebnem Ensari ve Ayşe Bilge (2016), "Effect Of Perceived Organizational Justice Ve Trust In Leader On Organizational Silence Behavior: A Research On Public Security Employees", (332-347).

- Elçi, Meral ve Melisa Erdilek Karabay (2016), “İşletmelerde Yıldırımaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 125-149.
- Erol, Günay ve Ahmet Köroğlu (2013), ”Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).
- Eroğlu, Ahmet Hüsrev, Orhan Adıgüzel ve Umut Can Öztürk (2011), “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2).
- Fatima, Afsheen, Sarah Salah-Ud-Din, Shanza Khan, Misbah Hassan ve Hammad Ahmad Khan Hoti (2015), “Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice”, *Journal of Economics, Business ve Management*, 3(9), 846-850.
- Gök, Gaye Atilla (2016), “Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 104-124.
- Hasan, Gül ve Nazlı Özcan (2011), “Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 80-134
- Kızrak, Meral ve Hakkı Okan Yeloğlu (2016), “Öğrenmeye Adanmışlık Ve Algılanan Örgütsel Destek Değişkenleri İle Prososyal Ses Ve Sessizlik Üzerine Bir Model Önerisi.
- Mercan, Mustafa (2006), “Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatveaşlık”, (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversite, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin (2003), “An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward ve why. *Journal of management studies*”, 40(6), 1453-1476.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter ve Richard Steers (1982), “Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism ve turnover”, *Organizational ve Occupational Psychology*, 10(3), 2008.
- Nikmaram, Sahar, Hamideh Gharibi Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani ve Seyed Mehdi Alvani (2012), “Study on relationship between organizational silence ve commitment in Iran”, *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Aylın Aktaş (2007), “Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28).
- Özdevecioğlu, Mahmut (2013), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2).
- Özler, Derya Ergun, Ceren Giderler Atalay ve Ceren Giderler Şahin (2008), “Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.
- Özutku, Hatice (2008), “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi”, *Istanbul University Journal of the School of Business*, 37(2), 79-97.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach (2000), “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical ve empirical literature ve suggestions for future research”, *Journal of management*, 26(3), 513-563.

- Poyraz, Kemal ve Bülent Kama (2008), “Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2).
- Salha, Hamide, Hasan Cinlioğlu, Hasibe Yazıt ve Emirhan Yenişehirlioğlu (2016), “İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ’daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Balkan ve Near Eastern Journal of Social Sciences, 2, 5-15.
- Şehitoğlu, Yasin ve Cemal Zehir (2010), “Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi”, Amme İdaresi Dergisi, 43(4), 87-110.
- Shojaie, Samereh, Hasan Zaree Matin ve Ghasem Barani (2011), “Analyzing the infrastructures of organizational silence ve ways to get rid of it”, Procedia-Social ve Behavioral Sciences, 30, 1731-1735.
- Tamer, İdil, N. Öykü İyigün ve Mehmet Sağlam (2014), “Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma”, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(8).
- Taşkıran, Erkan (2011), “Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Ara siveki Etkileşim”, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- Tayfun, Ahmet ve Ozan Çatır (2013), “Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), 114-134.
- Ülker, Funda ve Pelin Kanten (2009), “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği Ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 111-126
- Ürek, Duygu, İpek Bilgin Demir ve Öznur Uğurluoğlu (2016), “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(3), 122-141.
- Yaman, Erkan ve Kayhan Ruçlar (2014), “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 4(1).
- Yağcı, Kamil (2007), “Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma”.
- Yüceler, Aydan (2009), “Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), 445-458.
- Zehir, Cemal ve Ebru Erdogan (2011), “The association between organizational silence ve ethical leadership through employee performance”, Procedia-Social ve Behavioral Sciences, 24, 1389-1404.