



## TERSANE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

*Investigation Of Organizational Silency And Organizational Labority Levels Of Shipping Workers On Some Variables*

Prof. Dr. C.Gazi UÇKUN

Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ö.İ.Uzunyol MYO,guckun@gmail.com

Efser CAN

Donanma Komutanlığı, efsercan@gmail.com

Öğr. Gör. Barış DEMİR

Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ö.İ.Uzunyol MYO baris.demir@kocaeli.edu.tr

Uçkun, C.G.; Can, E. & Demir, B. (2017). "Tersane Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Vol:3, Issue:15; pp:114-126 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

12/08/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

11/09/2017

#### Anahtar Kelimeler

Çalışan Sessizliği, Sessizlik İklimi, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık

#### Keywords

Employee Silence, Silence Climate, Organizational Silence, Organizational commitment

### ÖZ

Örgütlerdeki gerek yönetim gerek çalışanların oluşturduğu örgüt kültürü sebebi ile literatürde "örgütsel sessizlik" olarak ifade edilen; çalışanların bilerek ve isteyerek örgütsel konulardaki görüş ve düşüncelerini kendine saklaması olarak tanımlanan durum, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde bir engel olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmada tersane çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmanın analizinde tersane çalışanlarına uygulanan anket sonuçları yorumlanmış ve araştırmadan çıkan sonuçlar son bölümde ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

### ABSTRACT

Because of the organizational culture formed by both the management and the employees in the organizations, the "organizational silence" The situation, which is defined as employees' deliberate and willing to keep their opinions and thoughts on organizational issues to themselves, can appear as an obstacle in realizing their targets. In this study, it was investigated whether the levels of organizational silence and organizational commitment of shipyard employees differ in terms of demographic variables. In the analysis of the survey, the results of the survey applied to the shipyard employees were interpreted and the results of the survey were expressed in the last section. As a result of the research, statistically significant differences were found in terms of some variables of organizational silence and organizational commitment.

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte gün geçtikçe daha da küçülen dünyamızda hızlı öğrenme ve değişim yeteneğine sahip olma örgütlerin varlığını devam ettirebilme ve başarılı olabilmeleri için gerek şart haline gelmiştir. Bu nedenle örgütler değişen dünya düzeninde dinamik bir yapı haline gelerek sürekli değişim ve gelişim içerisinde olmak zorundadır.

Örgütler, en önemli girdisi olan çalışanlarından, etkin iletişim, örgütsel sorunların tespiti, farklılık yaratarak yenilikçi olma, rakiplerinden önde olma vb. pek çok hususta etkin ve önemli bir rol almalarını beklemektedir.

Çalışanlar örgüt içerisindeki sorunlar hakkında düşüncelerini ifade etmenin boşuna olduğu veya bunları anlatmanın tehlikeli sonuçları olabileceğine inanıyorlarsa; konuştuklarında sorun çıkarıcı

olarak algılanacaklarını, işlerini kaybedeceklerini, terfi edemeyeceklerini veya engellemelerle karşılaşacaklarını düşünüyorlarsa sessiz kalmayı tercih edebilirler.

İşte bu durumun karşılığı olarak literatüre geçen örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların işlerini ve çalıştığı kurumu iyileştirmeye yönelik düşüncelerini ve bilgilerini kasıtlı bir şekilde kendilerine saklamaları olarak ifade edilmektedir. Çalışanların sessiz kalma davranışı eski düşüncede örgütlerdeki uyumu gösteren bir olgu olarak düşünülse de günümüzde bilinçli ve kasıtlı bir şekilde yapılan tepkisel bir tavır olarak değerlendirilmektedir.

Konuya yönelik yapılan çalışmalar örgütsel sessizliğin, çalışanların örgütten kendilerini izole etmeleri, verimliliklerinin, iş tatmini ve motivasyonlarının azalması, duyarsızlaşma, yaratıcılığın engellenmesi vb. olumsuz sonuçların yanı sıra örgütsel bağlılıklarının azalmasına da etkileri olabildiğini göstermiştir. Çalışanların örgüte faydalı olabilmelerinin alt unsurlarından en önemlilerinden biri de örgüte içten bağlı olmalarıdır. Sessizlik ortamının hakim olduğu örgütlerde, örgüt açısından yeni fırsatların kaçırılması ve çalışanların bu ortamda yaşadıkları sıkıntı ve stresin de etkisi ile örgüte bağlılıklarının olumsuz yönde etkilenmesi beklenir.

Bu çalışmada Gölcük bölgesinde bulunan bir tersane çalışanlarının görüşlerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık düzeylerini tespit etmek ve Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır.

## 2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel sessizliğin örgüt kültürü içinde yer alması, örgütsel değişim ve örgütün kendini geliştirmesinde negatif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir. Örgütlerde sorunların dile getirilememesi, örgütün daha iyiye gidebilmesine yönelik fikirlerin ifade edilmemesi gibi hususların çalışanın bu durumdan olumsuz yönde etkilenmesi ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılığının azalması beklenen sonuçlardır. Yukarıdaki açıklamalar ışığında çalışanlarının örgüte katılımının sağlandığı, fikir ve düşüncelerini ifade edebildikleri örgütlerde çalışanların bağlılıklarının olumlu yönde artması beklenirken, tam tersi durumda ise bağlılık düzeyinin azalması ve bu durumun örgütü olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir. Gerek yabancı gerekse Türkçe yazında örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini çeşitli yönlerden açıklamaya çalışan çalışmalar mevcuttur. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğe yönelik yapılmış çalışmalar ve sonuçları incelendiğinde, genel olarak bağlılığın tek boyut, sessizliğin ise nedenleri, sonuçları ve az sayıda da olsa sessiz kalınan konulara göre alt boyutlara ayrılarak incelendiği görülmüştür.

Ayrılma, ses, sadakat ve ihmal ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında yaşadıkları tatminsizlik sonucu bağlılıkları azalan ve işlerine yabancılaşan çalışanların, örgütsel katılımdan uzak durarak aldırma davranışlarda bulunmayı tercih edebilecekleri belirtilmiştir (Oruç, 2013). Withey ve Cooper (1989)'ın, işe yönelik tatminsizliğe tepki olabilecek ayrılma, sessizlik, sadakat ve ihmal konuları ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında bağlılık ile örgütten ayrılma, sadakat ve ihmal arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, ayrıca bağlılık ile sessizlik arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir (Oruç, 2013).

Boroff ve Lewin (1997)'in, sadakatin ayrılma ve örgütsel sessizlik durumuna etkisini inceledikleri çalışmaya göre bağlılık düzeyi düşük çalışanların bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara göre, algılanan haksız davranışlar sonrasında şikâyet etmeye daha eğilimli oldukları, bağlılık düzeyi yüksek çalışanların ise durumu değiştirmeye çalışmak yerine çoğunlukla sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade ederek örgütsel bağlılık ile örgütü terk etme ve sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Luchak,2003). Örgütsel bağlılığın boyutları olarak tanımlanan duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan biri olan Luchak (2003)'in, çalışmasında, duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işyerindeki problemlere sessiz kalarak acı çekmektense, doğrudan konuşmayı bir temsilcinin konuşmasına göre daha fazla tercih ettikleri, devam bağlılığı düzeyi yüksek olan çalışanların ise sessiz kalarak daha çok temsilcinin konuşmasını tercih ettikleri ifade edilmiştir. Benzer şekilde Tangirala ve Ramanujam (2008)'in, hemşirelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda, hasta güvenliği ile ilgili konulardaki sessizlik durumu ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir.

Diğer taraftan Vakola ve Bouradas (2005)'in, çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda; sessizlik iklimi bileşenleri ve çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Amah ve Okafor (2008)' da çalışmalarında, sessiz kalma davranışı ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı olarak negatif yönde ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Bildik (2009)'in, liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Soycan (2010)'ın, bankalarda birleşme sonrası örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik ve bağlılık arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu, kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık ve sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Kahveci (2010)'nin, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı tercih ettikleri, bunun yanı sıra, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerine bağlı alt boyutlar arasında anlamlı ilişkiler olduğu ifade edilmiştir. Eroğlu vd. (2011) ise, örgütsel bağlılığın çalışan sessizliği ile olan ilişkisini incelediği araştırma sonucunda, tekstil çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarında çalışanların korumacı sessizlik boyutunda sessiz kaldıkları ve koruma sessizliği alt boyutu ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Kolay (2012) çalışmasında örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ile korumacı sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve çalışanların bir süre sonra kendini ve çıkarlarını korumak amacı ile sessizlik davranışı içine girebileceği ifade etmiştir. Oruç (2013) ise, çalışmasında, çalışanların bağlılık düzeyi arttıkça, sessiz kalmayı tercih etmelerine rağmen devam bağlılığı düzeyi arttıkça, sessiz kalmayı tercih ettiklerini ileri sürmüştür.

Konuya ilişkin yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların örgütü aile gibi görmesi örgütsel bağlılığın beklenen sonuçları arasındadır. Örgüte bağlı çalışan örgütün iyiliğini isteyecek ve buna yönelik görüş ve düşüncelerini ifade etmek isteyecektir. Fakat örgütsel sessizliğin hüküm sürdüğü bir ortamda çalışan düşüncelerini gerek yönetsel gerek çalışma ortamı ve çevreden gelecek tepkiler nedeniyle ifade edemiyorsa zaman içerisinde psikososyal etmenlerinde etkisi ile çalışanın örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Yapılan incelemelere genel olarak bakıldığında örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasından negatif yönde bir ilişki olduğunun saptandığı görülmektedir. Dolayısıyla mevcut çalışmada yazın incelemesinden hareketle örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık yaklaşımları, boyutları ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin incelenen çalışmalardan hareketle yapılan araştırma çalışması neticesinde elde edilen veriler analiz edilerek açıklanmaya çalışılacaktır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu kapsamda araştırmanın temel amacı örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini tespit ederek bu bağlamda demografik değişkenler açısından değerlendirmeye çalışmaktır.

#### 3.2. Araştırma Hipotezleri

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılıklarının tespitine yönelik geliştirilen hipotezler aşağıda olduğu gibidir:

H1: Örgütsel sessizlik düzeyleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve unvan değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H2: Örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve unvan değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.

#### 3.3. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kocaeli ilinde faaliyet gösteren bir tersanede çalışan 650 beyaz ve mavi yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tersane Kocaeli bölgesinin en

büyük tersanesi olmasının yanı sıra, çalışanlarının çoğu uzun süredir bu tersanede çalışmakta ve özellikle işçiler sendikal haklarından tam olarak faydalanmaktadır. Araştırma yapılan tersanenin kamu kurumu olması ve özellikle mavi yakalı çalışanların çoğunun uzun süredir bu işletmede çalışıyor olması nedeniyle anket tüm çalışanlara uygulanmıştır.

### 3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçek

Araştırma yüz yüze yapılan anket çalışmasına dayanmaktadır. Soru formunun oluşturulmasında Çakıcı (2008) nın geliştirdiği "Örgütsel Sessizlik" ölçeği ile Wasti'nin (2005) Türkçe 'ye uyarladığı Meyer ve Allen'in (1993) "Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden" yararlanılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile ilgili veriler incelendiğinde, % 96,2'sinin erkek, % 0,6'sının kadın (Anket formları tersane geneline dağıtılmış olup herhangi bir cinsiyet ayrımı göz önünde bulundurulmamıştır. Ankete katılan katılımcıların cinsiyet dağılımı işyerindeki çalışanların erkek ağırlıklı olması nedeni ile bu şekilde ortaya çıkmıştır) olduğu görülmektedir.

Yaş aralıklarına ilişkin frekans analizleri incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (%41,3) orta yaş grubunda (36-45 yaş), %34,0 lük diliminin 46-55 yaş grubunda olduğu verisi elde edilmiştir. En az katılımcının %0,4 lük bir dilimle 25 yaş altı grubunda olduğu elde edilirken, 26-35 yaş grubunda %15,0 lik, 56 yaş üzeri grubunda %5,7' lik bir katılımcı grubu olmuştur.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde 451 katılımcının evli (%89,1), 25 katılımcının bekar (%4,9) ve 30 katılımcının dul/boşanmış (% 5,9) olduğu görülmüştür. Katılımcı grubunun eğitim durumlarına ilişkin frekans analizleri incelendiğinde katılımcıların 303'ü lise (% 59,9), 72'si lisans (%14,2), 68'i ön lisans (%13,4), 27'si ilköğretim okulu (%5,3), 16'sı yüksek lisans (%3,2), 2'si ise doktora (%0,4) mezunudur.

Katılımcıların mesleki çalışma sürelerine yönelik verilerin frekans dağılımlarına bakıldığında 16 yıl ve üstü çalışan 286 kişi (%56,5), 11-15 yıl arasında 47 kişi (%9,3), 6-10 yıl arasında 50 kişi (% 9,9), 1-5 yıl arasında 72 kişi (%14,2) ve 1 yıldan az çalışma süresine sahip 29 kişi (%5,7) olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Katılımcıların meslekte buldukları çalışma süreleri incelendiğinde özellikle 16 yıl üstü çalışma süresi içerisinde yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (% 56,5) 16 yılın üzerinde çalışma kıdemine sahip olup, bu aralıkta mesleğini icra eden bir çalışanın mesleki olarak olgunluk ve tecrübe dönemine girmiş olduğu değerlendirilebilir. Bu bağlamda katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık konularının irdelenmesi açısından belirli bir mesleki tecrübeye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Katılımcıların işyerinde sahip oldukları mesleki unvanlarına yönelik veriler incelendiğinde ilk olarak öne çıkan sonucun ankete katılan katılımcıların % 52,0'sinin işçi idarecisi statüsünde bulunduğudır. Katılımcıların % 23,3'ü işçi, % 13,8'i tekniker ve % 8,1'i mühendis statüsündedir. Demografik özelliklere yönelik bulgular Tablo 3.1.'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 1.Katılımcılara Yönelik Demografik Veriler

ÖZELLİKLER		Frekans/Sıklık	Yüzde
CİNSİYETİ	Kadın	3	0,6
	Erkek	487	96,2
YAŞI	25 yaş altı	2	0,4
	26-35 yaş	76	15,0
	36-45 yaş	209	41,3
	46-55 yaş	172	34,0
	56 yaş	29	5,7
MEDENİ DURUMLARI	Evli	451	89,1
	Bekar	25	4,9
	Diğer (Dul/Boşanmış)	30	5,9
EĞİTİM DURUMLARI	İlköğretim	27	5,3
	Lise	303	59,9

	Önlisans	68	13,4
	Lisans	72	14,2
	Yüksek Lisans	16	3,2
	Doktora	2	0,4
ÇALIŞMA SÜRELERİ	1 Yıldan Az	29	5,7
	1-5 Yıl	72	14,2
	6-10 Yıl	50	9,9
	11-15 Yıl	47	9,3
	16 Yıl ve Üstü	286	56,5
MESLEKİ ÜNVAN	Mühendis	41	8,1
	Tekniker	70	13,8
	İşçi İdarecisi	263	52,0
	İşçi	118	23,3

## 4.2. Güvenilirlik Analizi

Anket sonuçlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucu bulunan değerler Tablo 2.'de verilmiştir.

Tablo 2.Güvenilirlik İstatistikleri

$\alpha$ Güvenilirlik Katsayısı	Madde Sayısı
,880	63

Güvenilirlik analizi sonucunda  $\alpha$  Güvenilirlik Katsayısı 0.88 (%88) olarak hesaplanmış ve bu değer analiz yapmak için yeterli bulunmuştur.

## 4.3. Algı Farklılığı Analizleri

Katılımcıların, sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak kendilerine yöneltilen ifadeler hakkındaki algılarının/düşüncelerinin anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla t-Testi (Cinsiyet ve Medeni Durum için) ve One Way ANOVA (Ünvan, Yaş, Eğitim Durumu ve Çalışma Süresi için) analizleri yapılmıştır. Yorumlamanın sağlıklı yapılabilmesi adına anketin Örgütsel Bağlılık kısımlarında mevcut olan negatif yönlü (olumsuz anlamlı) ifadeler (Örn. "İş arkadaşlarıma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum."), algı analizleri yapılmadan evvel (Kodlamalarda 1'ler 5, 2'ler 4, 4'ler 2 ve 5'ler 1 olacak şekilde) ters çevrilmiştir.

### 4.3.1. Cinsiyete Bağlı Algı Farklılığı Analizi

Cinsiyete bağlı algı farklılığı analiz sonuçları Tablo 3.3.'de olduğu gibidir.

Tablo 3. Cinsiyete Bağlı Algı Farklılığı Analizi

		Levene Varyans Eşitliği t-Testi			
		F	p	t	p (çift yönlü)
Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	2,934	,088	-1,159	,247
	İşle İlgili Konular	,092	,761	-,581	,562
	Tecrübe Eksikliği	1,178	,279	-1,036	,301
	İzolasyon korkusu	,006	,938	-,527	,598
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	,388	,534	-,318	,751
Örgütsel Bağlılık Faktörleri	Örgüte Duygusal Bağlılık	,733	,393	-,132	,895
	Örgüte Normatif Bağlılık	,117	,732	,278	,782
	Amire Duygusal Bağlılık	2,942	,087	,575	,566
	Amire Normatif Bağlılık	5,526	,019	-,202	,873
	Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	1,834	,177	-,144	,886
	Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	1,595	,208	-,518	,605

Tabloda "p (çift yönlü)" sütununda görüldüğü üzere Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık konusunda cinsiyete bağlı herhangi bir anlamlılık düzeyinde algı farklılığı hesaplanmamıştır.



### 4.3.2. Medeni Duruma Bağlı Algı Farklılığı Analizi

Medeni duruma bağlı olarak değişen algı farklılığı analiz sonuçları Tablo 3.4.'de verilmiştir.

Tablo 4. Medeni Duruma Bağlı Algı Farklılığı Analizi

		t	p (çift yönlü)
Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	,749	,596
	İşle İlgili Konular	,097	,947
	Tecrübe Eksikliği	,080	,961
	İzolasyon korkusu	,287	,564
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	,226	,644
Örgütsel Bağlılık Faktörleri	Örgüte Duygusal Bağlılık	,608	,852
	Örgüte Normatif Bağlılık	,019	,700
	Amire Duygusal Bağlılık	,034	,653
	Amire Normatif Bağlılık	,033	,799
	Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	4,244	,007**
	Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	,303	,269

\*\*0.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Tablo 4. incelendiğinde Örgütsel Bağlılık Faktörlerinden “Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık” faktörü konusunda medeni duruma bağlı p<0.01 anlamlılık düzeyinde algı farklılığı bulunduğu görülmektedir.

Tablo 5. Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık Faktörü Ortalamaları

Medeni Hal	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
Evli	288	3,6562	,86191
Bekar	18	4,1556	,79869
Toplam	306	3,6856	,86513

Verilen yanıtların ortalamaları Tablo 5.'e göre, bekar olan personelin evli olan meslektaşlarına nazaran daha yüksek oranda “Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık” ifadelerine katılıyorum yanıtı verdiği gözlenmektedir. Bunun evli çalışanların aidiyet ihtiyacının büyük bölümünü kendi aile bireyleri ile gidermesinin bir sonucu olarak, bekarlara nazaran daha düşük oranda çalışma arkadaşlarına bağlılık duyuyor olabilecekleri şeklinde yorumlanmıştır.

### 4.3.3. Unvana Bağlı Algı Farklılığı Analizi

Çalışılan iş yerindeki unvanlara bağlı algı farklılığı analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Unvana Bağlı Algı Farklılığı Analizi

		F	One Way ANOVA p (çift yönlü)
Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	3,277	,021*
	İşle İlgili Konular	3,559	,015*
	Tecrübe Eksikliği	3,489	,016*
	İzolasyon korkusu	1,293	,277
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	2,479	,061
Örgütsel Bağlılık Faktörleri	Örgüte Duygusal Bağlılık	3,368	,019*
	Örgüte Normatif Bağlılık	5,680	,001**
	Amire Duygusal Bağlılık	4,333	,005**
	Amire Normatif Bağlılık	1,606	,188
	Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	3,014	,030*
	Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	5,428	,001**

Tablo 6. incelendiğinde çalışılan iş yerindeki unvana bağlı olarak,

a. Örgütsel Sessizlik Faktörleri'nden;

- ✓ “Yönetmel ve Örgütsel Nedenler” faktörü hakkında p<0.05 anlamlılık düzeyinde,
- ✓ “İşle İlgili Konular” faktörü hakkında p<0.05 anlamlılık düzeyinde,
- ✓ “Tecrübe Eksikliği” faktörleri konusunda p<0.05 anlamlılık düzeyinde,

## b. Örgütsel Bağlılık Faktörleri'nden;

- ✓ “Örgüte Duygusal Bağlılık” faktörü hakkında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde,
- ✓ “Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık” faktörü hakkında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde,
- ✓ “Örgüte Normatif Bağlılık” faktörü hakkında  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde,
- ✓ “Amire Duygusal Bağlılık” faktörü hakkında  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde,
- ✓ “Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık” faktörleri konusunda  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde algı farklılıkları bulunduğu görülmektedir.

Yukarıda ifade edilen anlamlılık düzeylerine yönelik Örgütsel Sessizliğin algı farklılığı analizi Tablo 7. verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Faktörleri - Unvana Bağlı Algı Farklılığı Analizi (Tukey Testi)

Bağımlı Değişken		Ünvan/Statü	Ünvan/Statü	One Way ANOVA p (Tukey )
Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Mühendis	Tekniker	,213
			İşçi İdarecisi	,110
			İşçi	,010**
		Tekniker	-	-
			İşçi İdarecisi	1,000
			İşçi	,510
	İşle İlgili Konular	İşçi İdarecisi	-	-
			-	-
			İşçi	,359
		Mühendis	Tekniker	,998
			İşçi İdarecisi	,654
			İşçi	,690
Sessizlik Faktörleri	Tecrübe Eksikliği	-	-	
		İşçi İdarecisi	,320	
		İşçi	,688	
	Mühendis	-	-	
		-	-	
		İşçi	,011*	
Örgütsel Faktörleri	Tecrübe Eksikliği	Tekniker	,674	
		İşçi İdarecisi	,390	
		İşçi	,015*	
	Mühendis	-	-	
		İşçi İdarecisi	,982	
		İşçi	,122	
İşçi İdarecisi	-	-		
	-	-		
	İşçi	,094		

Tablo 7’de One Way ANOVA testi kapsamında yapılan Tukey Testi neticesinde;

- ✓ “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler” faktörü hakkında Mühendis’ler ve İşçi’ler arasında  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde,
- ✓ “İşle İlgili Konular” faktörü hakkında İşçi İdarecisi ve İşçi’ler arasında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde,
- ✓ “Tecrübe Eksikliği” faktörü hakkında Mühendis’ler ve İşçi’ler arasında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde algı farklılığı bulunduğu görülmektedir.

Unvana bağlı algı farklılıklarından anlamlılık düzeylerine yönelik Örgütsel Bağlılığın algı farklılığı analizi Tablo 8 olduğu gibidir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Faktörleri - Ünvana Bağlı Algı Farklılığı Analizi (Tukey Testi)

Bağımlı Değişken		Ünvan/Statü	Ünvan/Statü	One Way ANOVA p (Tukey )
Bağımlık Örgütsel Faktörleri	Örgüte Duygusal Bağlılık	Mühendis	Tekniker	,969
			İşçi İdarecisi	,304
			İşçi	,511
		Tekniker	-	-
			İşçi İdarecisi	,024*
			İşçi	,126
		İşçi İdarecisi	-	-
			-	-
			İşçi	,995
Örgütsel Bağlılık Faktörleri	Örgüte Normatif Bağlılık	Mühendis	Tekniker	,653
			İşçi İdarecisi	,384
			İşçi	,972
		Tekniker	-	-
			İşçi İdarecisi	,002**
			İşçi	,814
		İşçi İdarecisi	-	-
			-	-
			İşçi	,035*
	Amire Duygusal Bağlılık	Mühendis	Tekniker	,986
			İşçi İdarecisi	1,000
			İşçi	,115
		Tekniker	-	-
			İşçi İdarecisi	,956
			İşçi	,012*
		İşçi İdarecisi	-	-
			-	-
			İşçi	,007**
	Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	Mühendis	Tekniker	,414
			İşçi İdarecisi	,958
			İşçi	,123
		Tekniker	-	-
			İşçi İdarecisi	,390
			İşçi	,868
		İşçi İdarecisi	-	-
			-	-
			İşçi	,051*
Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	Mühendis	Tekniker	,226	
		İşçi idarecisi	,994	
		İşçi	,044*	
	Tekniker	-	-	
		İşçi İdarecisi	,076	
		İşçi	,844	
	İşçi İdarecisi	-	-	
		-	-	
		İşçi	,003**	

Örgütsel Bağlılık boyutunun unvana bağlı algı farklılığına yönelik Tablo 3.8 'in incelenmesi sonucunda;

- ✓ “Örgüte Duygusal Bağlılık” faktörü hakkında Tekniker’ler ve İşçi İdarecisi arasında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde,
- ✓ “Örgüte Normatif Bağlılık” faktörü hakkında Tekniker’ler ile İşçi İdarecisi arasında  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde ve İşçi İdarecisi ile İşçi’ler arasında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde,
- ✓ “Amire Duygusal Bağlılık” faktörü hakkında Tekniker’ler ile İşçi İdarecisi arasında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve İşçi İdarecisi ile İşçi’ler arasında  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde,
- ✓ “Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık” faktörü hakkında İşçi İdarecisi ile İşçi’ler arasında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde,



- ✓ “Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık” faktörü hakkında Mühendis’ler ile İşçi’ler arasında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve İşçi İdarecisi ile İşçi’ler arasında  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde algı farklılığı var olduğu hesaplanmıştır.

Anlamli algı farklılıkları olarak hesaplanan örgütsel sessizlik faktörlerine ait ortalamalar incelendiğinde çıkan sonuçlar Tablo 9.’da verilmiştir.;

Tablo 9. Örgütsel Sessizlik Faktör Ortalamaları

Ünvan	Kişi Sayısı	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler Faktörü		İşle İlgili Konular Faktörü		Tecrübe Faktörü		Eksikliği	
		Ortalama	Std. S.	Ortalama	Std. S.	Ortalama	Std. S.	Ortalama	Std. S.
Mühendis	31	*1,8213	,79728	2,2065	,79747	*1,5403	,43826		
Tekniker	56	2,2335	1,04147	2,2393	,96138	1,7232	,65657		
İşçi İdarecisi	158	2,2425	,89164	*2,0127	,73517	1,7658	,79343		
İşçi	61	*2,4767	1,06605	*2,4131	1,03529	*2,0205	,71486		
Toplam	306	2,2448	,95913	2,1536	,86237	1,7859	,73436		

\* Anlamli ortalama farkları  
Std.S.: Standart Sapma

Tablo 9.’un incelenmesi neticesinde,

- ✓ İşçilerin mühendislerle kıyasla, yönetmel nedenlerin ve tecrübe eksikliğinin sessizliğe neden olduğunu belirten ifadelerle daha yüksek oranda katılıyorum seçeneğini işaretlediği,
- ✓ İşçi idarecilerinin işçilere kıyasla, işle ilgili konuların sessizliğe neden olduğunu belirten ifadelerle daha yüksek oranda katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Anlamli algı farklılıkları olarak hesaplanan örgütsel bağlılık faktörlerine ait ortalamalar incelendiğinde çıkan sonuçlar Tablo 10.’da verilmiştir.;

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Faktör Ortalamaları

Ünvan	Kişi Sayısı	ÖDB		ÖNB		ADB		ÇDB		ÇNB	
		Ort.	Std. S.	Ort.	Std. S.	Ort.	Std. S.	Ort.	Std. S.	Ort.	Std. S.
Mühendis	31	4,103	,755	3,691	,946	3,671	1,118	3,961	,918	*3,451	1,283
Tekniker	56	*3,842	,925	*3,311	,926	*3,496	1,090	3,714	,884	2,910	1,354
İşçi İdarecisi	158	4,089	,875	* **3,883	,987	**3,392	,936	*3,708	,845	**3,386	1,251
İşçi	61	*3,927	,844	**3,562	1,024	* **3,065	,896	*3,459	,836	* **2,718	1,203
Toplam	306	4,013	,869	3,695	,999	3,374	,988	3,685	,865	3,172	1,292

\*, \*\* Anlamli ortalama farkları  
Ort.: Ortalama, Std. Sapma: Standart Sapma  
ÖDB: Örgüte Duygusal Bağlılık, ÖNB: Örgüte Normatif Bağlılık, ADB: Amire Duygusal Bağlılık, ÇDB: Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık, ÇNB: Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık

Tablo 10’un incelenmesi neticesinde;

- ✓ İşçilerin teknikerlerle kıyasla, Örgüte Duygusal Bağlılık ifadelerine daha yüksek oranda katılıyorum seçeneğini işaretlediği,
- ✓ İşçi idarecilerinin teknikerlerle ve işçilere kıyasla, Örgüte Normatif Bağlılık ifadelerine daha yüksek oranda katılıyorum seçeneğini işaretlediği,
- ✓ Teknikerler ve işçi idarecilerinin işçilere kıyasla, Amire Duygusal Bağlılık ifadelerine daha yüksek oranda katılıyorum seçeneğini işaretlediği,
- ✓ İşçi idarecilerinin işçilere kıyasla, Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık ifadelerine daha yüksek oranda katılıyorum seçeneğini işaretlediği,
- ✓ Mühendisler ve işçi idarecilerinin işçilere kıyasla, Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık ifadelerine daha yüksek oranda katılıyorum seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

#### 4.3.4. Yaşa Bağlı Algı Farklılığı Analizi

Çalışan yaşlarına bağlı algı farklılığı analiz sonuçları Tablo 11’de olduğu gibidir.

Tablo 11. Yaşa Bağlı Algı Farklılığı Analizi

		F	One Way ANOVA p (çift yönlü)
Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	1,873	,134
	İşle İlgili Konular	3,880	,010**
	Tecrübe Eksikliği	2,371	,071
	İzolasyon korkusu	1,953	,121
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	,903	,440
Örgütsel Bağlılık Faktörleri	Örgüte Duygusal Bağlılık	,441	,724
	Örgüte Normatif Bağlılık	1,798	,148
	Amire Duygusal Bağlılık	1,985	,116
	Amire Normatif Bağlılık	,976	,404
	Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	,892	,445
	Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	,754	,521

Tablo 11. incelendiğinde Örgütsel Sessizlik Faktörleri'nden "İşle İlgili Konular" faktörü konusunda yaşa bağlı,  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde algı farklılığı bulunduğu görülmektedir.

Tablo 12. Yaşa Bağlı Algı Farklılığı Analizi (Tukey Testi)

Bağımlı Değişken	Yaş	Yaş	One Way ANOVA p (Tukey )	
İşle İlgili Konular	26-35	36-45	,030*	
		46-55	,014*	
		56 ve Üzeri	,050*	
	36-45	-	-	-
		46-55	,961	
		56 ve Üzeri	,712	
	46-55	-	-	-
		-	-	-
		56 ve Üzeri	,851	

Tablo 12. Tukey Testi tablosundan görülebileceği üzere algı farklılığının yalnızca 26-35 yaş grubu çalışanlarla diğer çalışanlar arasında ve  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde var olduğu gözlenmiştir.

Diğer yaş gruplarının kendi aralarında herhangi bir algı farklılığı bulunmadığı tespit edilmiştir. 25 yaş ve altı gruptan hesaplamalara katılabilen yalnızca 1 kişi olduğundan değerlendirmeye katılamamıştır.

Tablo 13. İşle İlgili Konular Faktörü Ortalamaları (Yaş)

Yaş	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
25 ve Altı	1	1,0000	-
26-35	48	2,5208	1,06211
36-45	138	2,1261	,86153
46-55	103	2,0718	,73076
56 ve Üstü	16	1,8875	,72652
Toplam	306	2,1536	,86237

Tablo 13.'e göre verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde, 26-35 yaş grubuna göre daha yaşlı olan çalışanların, 26-35 yaşa göre, "Açıkça konuşmak işimde ceza almama neden olabilir", "Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar" gibi ifadelerle katılma oranının daha düşük olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda çalışanların yaşı büyüdükçe bu tür olumsuz ifadelerle yönelik katılma oranının azaldığı görülmektedir. Bunun nedeninin ise 26-35 yaş aralığındaki çalışanların henüz yeni işe başlamış/deneyimsiz olmaları ve bu nedenle işe yönelik yaşça büyük çalışanlara göre deneyimlerinin az olması gibi sebeplerle daha fazla tedirgin davranmalarından kaynaklı olarak işle ilgili konularda sessizleşmeye daha yatkın oldukları şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.3.5. Eğitime Bağlı Algı Farklılığı Analizi

Çalışanların eğitim düzeylerine bağlı algı farklılığı analiz sonuçları Tablo 14.'de verilmiştir.

Tablo 14. Eğitime Bağlı Algı Farklılığı Analizi

		F	One Way ANOVA p (çift yönlü)
Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	2,109	,064
	İşle İlgili Konular	1,725	,129
	Tecrübe Eksikliği	,818	,538
	İzolasyon korkusu	1,708	,133
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	1,188	,315
Örgütsel Bağlılık Faktörleri	Örgüte Duygusal Bağlılık	1,655	,145
	Örgüte Normatif Bağlılık	1,707	,133
	Amire Duygusal Bağlılık	,489	,784
	Amire Normatif Bağlılık	,451	,812
	Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	,710	,616
	Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	1,331	,251

Tabloda “p (çift yönlü)” sütununda görüldüğü üzere Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık konusunda eğitim durumuna bağlı, herhangi bir anlamlılık düzeyinde algı farklılığı hesaplanmamıştır.

#### 4.3.6. Çalışma Süresine Bağlı Algı Farklılığı Analizi

Çalışanların uygulamanın yapıldığı iş yerindeki çalışma süresine bağlı algı farklılığı analiz sonuçları Tablo 15.’de olduğu gibidir.

Tablo 15. Çalışma Süresine Bağlı Algı Farklılığı Analizi

		F	One Way ANOVA p (çift yönlü)
Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	1,161	,328
	İşle İlgili Konular	3,116	,016*
	Tecrübe Eksikliği	,771	,545
	İlişkileri İzolasyon korkusu	1,069	,372
	Zedeleme Korkusu	1,109	,353
Örgütsel Bağlılık Faktörleri	Örgüte Duygusal Bağlılık	1,349	,252
	Örgüte Normatif Bağlılık	1,638	,165
	Amire Duygusal Bağlılık	1,963	,100
	Amire Normatif Bağlılık	,462	,764
	Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık	,179	,949
	Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık	,698	,594

Tablo 15. incelendiğinde Örgütsel Sessizlik Faktörleri’nden İşle İlgili Konular faktörü konusunda çalışma süresine bağlı,  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde algı farklılığı bulunduğu görülmektedir.

Tablo 16. Çalışma Süresine Bağlı Algı Farklılığı Analizi (Tukey Testi)

Bağımlı Değişken	Çalışma Süresi	Çalışma Süresi	One Way ANOVA p (Tukey )
İşle İlgili Konular	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	,000
		6-10 Yıl	,422
		11-15 Yıl	,995
		16 Yıl ve Üstü	,897
	1-5 Yıl	6-10 Yıl	,115
		11-15 Yıl	,999
		16 Yıl ve Üstü	,846
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	,140
		16 Yıl ve Üstü	,005**
	11-15 Yıl	16 Yıl ve Üstü	,989

Tablo 16. incelendiğinde algı farklılığının yalnızca çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanlarla 16 yıl ve daha uzun süre çalışanlar arasında ve  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde var olduğu, diğer grupların kendi aralarında herhangi bir algı farklılığı bulunmadığı gözlenmiştir.

Tablo 17. İşle İlgili Konular Faktörü Ortalamaları (Çalışma Süresi)

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
1 Yıdan Az	21	2,2286	11227
1-5 Yıl	59	2,1831	,94780
6-10 Yıl	29	2,6483	1,02908
11-15 Yıl	30	2,1333	,72461
16 Yıl ve Üstü	167	2,0515	,76077
Toplam	306	2,1536	86237

Tablo 17’de belirtilen değerler incelendiğinde sonuçların Yaşa Bağlı Algı Farklılığı Analizi’ni destekleyecek şekilde çıktığı görülebilmektedir. 26-35 yaş grubu personel ile 6-10 yıldır çalışan personelin yaklaşık olarak aynı grup personeli kapsadığı (çok tecrübeli olmayan) ve bu bağlamda değerlerin tutarlı olduğu, yaşa göre algı farklılığı kısmında da açıklandığı gibi işe yönelik deneyim arttıkça sessizleşmeye yönelik eğilimin daha uzun süre çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda “Algı Farklılığı Analizi” sonucunda;

a. Medeni durum açısından, **bekar** çalışanların **evli olan** meslektaşlarına nazaran daha yüksek oranda “**Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık**” hissettikleri,

b. Çalışan unvanına bağlı olarak,

(1) Örgütsel Sessizlik açısından,

- ✓ Yönetmel nedenler ve tecrübe eksikliği nedenleri ile işçilerin mühendislerle kıyasla,
- ✓ İşle ilgili konularda, işçi idarecilerinin işçilere kıyasla, sessizliği tercih edebildikleri,

(2) Örgütsel Bağlılık açısından,

- ✓ Örgüte Duygusal Bağlılığın işçilerde teknikerlere kıyasla, ,
- ✓ Örgüte Normatif Bağlılığın işçi idarecilerinde teknikerlere ve işçilere kıyasla,
- ✓ Amire Duygusal Bağlılığın teknikerler ve işçi idarecilerinde işçilere kıyasla,
- ✓ Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılığın işçi idarecilerinde işçilere kıyasla,
- ✓ Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılığın mühendisler ve işçi idarecilerinde işçilere kıyasla, daha yüksek olduğu

c. **26-35 yaş grubuna** dahil çalışanlar ile **6-10 yıldır aynı iş yerinde** çalışanların işle ilgili konularda sessizliği tercih etme oranının kendilerine göre yaşça büyük/deneyimli çalışanlara göre daha fazla olduğu, tespit edilmiştir.

## 5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte gün geçtikçe daha da küçülen dünyamızda hızlı öğrenme ve değişim yeteneğine sahip olma örgütlerin varlığını devam ettirebilme ve başarılı olabilmeleri için gerek şart haline gelmiştir. Örgütler değişen dünya düzeninde dinamik bir yapı haline gelerek sürekli değişim ve gelişim içerisinde olmak zorundadır. Örgütlerin devamlılığı ve başarısı açısından çalışanların önemi yadsınamaz. Örgütler için; çalışanların devir hızının azaltılması, özellikli ve tecrübeli çalışanların devamlılığının sağlanması, çalışanların örgüte yönelik örgüt içi eğitimlerinin maliyeti de düşünüldüğünde üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütler artık en önemli girdisi olan çalışanlarının, etkin iletişim, örgütsel sorunların tespiti, farklılık yaratarak yenilikçi olma vb. pek çok hususta etkin ve önemli bir rol almaları beklemektedir.

Bu nedenle çalışanların örgüte etkin katılımı beklenmektedir. Fakat literatürde, “Örgütsel sessizlik” olarak adlandırılan ve çalışanların örgüte yönelik fikir ve düşüncelerini kasıtlı olarak söylemelerinin, çalışanların örgütten kendilerini izole etmeleri, verimliliklerinin, iş tatmini ve motivasyonlarının azalması, duyarsızlaşma, yaratıcılığın engellenmesi vb. olumsuz sonuçların yanı sıra örgütsel bağlılıklarının azalmasına da etkileri olabilmektedir.

Bu araştırmanın örnekleme olan tersane, Kocaeli bölgesinin en büyük tersanesidir. İşçi sınıfı sendikal haklarından tam olarak faydalanmaktadır. Veriler analiz edildiğinde, çalışanların büyük bir çoğunluğunun orta yaşta ve çalışma sürelerinin 16 yıl ve üzeri olması sebebiyle bu aralıkta mesleğini icra eden bir çalışanın mesleki olarak olgunluk ve tecrübe dönemine girmiş olduğu, kısacası katılımcıların belirli bir mesleki tecrübeye sahip olduğu, çalışanların yöneticilerine güvendikleri,

yöneticilerin çalışanları ile ilgilendiği, açıkça konuşmanın desteklendiği bir kültür olduğu, deneyimsiz bile olsa çalışanların fikirlerine değer verildiği, işlerin yaptırım ile değil uyum içerisinde ve belirlenmiş görev kalıpları dahilinde yürütüldüğü, çalışanların örgüte yönelik fikir ve düşüncelerini ifade etmek konusunda istekli oldukları, bu bağlamda çalışanların yöneticiler tarafından açıkça konuşmalarının desteklendiği bir kültürün var olduğu ifade edilebilmektedir.

Araştırma neticesinde, 26-35 yaş grubuna dahil çalışanlar ile 6-10 yıldır aynı iş yerinde çalışanların işle ilgili konularda sessizliği tercih etme oranının kendilerine göre yaşça büyük/deneyimli çalışanlara göre daha fazla olduğu, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ve son derece anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler ışığında örgüte içten bağlı olan çalışanların örgütle bütünleştiği, örgüt değerlerini kendi değerleri olarak kabul ettiği ve bu bağlamda örgütün iyiye gitmesine yönelik fikir ve düşüncelerini açıkça ifade ettikleri sonucuna varılmıştır.

Bundan sonraki çalışmalar için araştırmacılara; örgütsel sessizliğin organizasyonel hafızaya etkileri ve örgütsel sessizliğin öğrenilmiş çaresizlik ile etkileşiminin incelenmesi tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKLAR

Amah, O.E., Okafor, C.A., (2008), "Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control", Asian Journal of Scientific Research. 1 (1), 1-11.

Bildik, B., (2009), "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Kocaeli, Türkiye.

Çakıcı, A., (2008), "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (1), 117-134.

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

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

Kolay, A., (2012), "Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

Luchak, A.A., (2003), "What Kind of Voice Do Loyal Employees Use?", British Journal of Industrial Relations. 41 (1), 115-134.

Meyer, J.P., Allen, N.J., (1993), "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1, 63.

Oruç, M., (2013), "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

Soycan, S. H., (2010), "Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E, İstanbul, Türkiye.

Tangirala, S., Ramanujam, P., (2008), "Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate", Personnel Psychology, 61, 37-68.

Vakola M., Bouradas, D., (2005), "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation", Employee Relations, 27 (4-5), 441-458.

Wasti, S. A., (2005), "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", Journal of Vocational Behavior, 67, 290.