

## İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Hamide SALHA<sup>1</sup>

Hasan CİNNİOĞLU<sup>2</sup>

Hasibe YAZIT<sup>2</sup>

Emirhan YENİŞEHİRLİOĞLU<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

<sup>2</sup>Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

<sup>3</sup>Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bu araştırmanın temel amacı; Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerindeki iş görenlerin sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. İş gücünün, örgütsel süreçlere etkili bir şekilde dahil edilmesi ancak örgütün işgörenle arasında kuracağı bağlarla sağlanacaktır. Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili yazında pek çok çalışma görülmüşür, yiyecek içecek çalışanları üzerinde bu konuda az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu noktada çalışma önemli görülerek, gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülmüştür.

Çalışmanın amacını gerçekleştirmek için, Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ve 24 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucuna göre, Cronbach Alfa değeri 0,817 iken, 15 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,741'dir. Yapılan bu çalışma sonrasında genel olarak örgütsel sessizlikle ilgili örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu gerçekleştirilen analizler neticesinde tespit edilmiştir. Ve çalışma sonrasında işletmelere bir takım önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sessizlik, Örgütsel Bağlılık, Yiyecek içecek İşletmeleri.

## The Effect Of Employees' Organizational Silence Level On Their Organizational Commitment: A Research On The Employees In The Food And Beverage Businesses in Tekirdağ

The main objective of this study is to determine whether the silence level of those who work in food and beverage businesses in Tekirdag Province have an effect upon organizational commitment. Including the labour force effectively to organizational processes will only be provided by the links which the organisation will forge with the transactors and itself. While there is a lot of work regarding the relationship between organizational silence and organizational commitment, it has been observed that there are few studies on food and beverage workers about this subject. At this point, the study was considered significant and it was thought that it should be performed.

In order to accomplish the purpose of the study, a survey was conducted to employees of food and beverage businesses in Tekirdag province. According to the results of reliability analysis of organizational commitment scale which consists of 24 statements and which was used in the research, while Cronbach's alpha coefficients is 0.817, Cronbach's alpha coefficients of the organizational silence questionnaire consisting of 15 statements is 0.741. After the conducted study, it has been determined as a result of performed analyses that there is generally an avoidant, moderate and statistically meaningful relationship between organizational silence and organizational commitment. A number of suggestions were made to the companies after the study.

**Key Words:** Organizational silence, Organizational commitment, Food and Beverage Businesses

### 1.Giriş

Dünyanın global bir köy haline geldiği, ticarete ülke sınırlarının ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetinin giderek arttığı bir ortamda ayakta kalmaya çalışan işletmeler için işgören üzerine odaklanan yönetim yaklaşımları gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de yetiştirdiği nitelikli elemanlarını kaybetmemek

amacıyla oluşturulmaya çalışılan örgüte bağlılıktır. Nitelikli işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen

örgüte bağlılık ön plana çıkmaktadır(Ardıç ve Çöl, 2008:157).

Günümüz iş dünyasında küreselleşmenin etkisiyle de birlikte değişim çok hızlı ve sürekli bir şekilde gerçekleşmektedir. Sürekli yaşanan bu değişimler işletmeler arasında şiddetli bir rekabeti doğurmaktadır. İşletmelerin bu yoğun rekabette devamlılıklarını sağlayarak, başarılı olmaları her geçen gün zorlaşmaktadır. İşletmelerin başarılı olmalarında iş görenlerin önemi her geçen gün artmaktadır. Çünkü insan kaynağı işletmelerin başarılı olmalarında en önemli faktörlerden biridir. İşletmelerin başarısında insan kaynağının öneminin anlaşılmasıyla birlikte iş görenlerin motive edilerek, işletmeye bağlılıklarını sağlamaya çalışmak önemli hale gelmeye başlamıştır (Eroğlu, Adıgüzel, Öztürk, 2011: 2010; Çakıcı, 2008 ).

Yiyecek içecek işletmelerinin yapısı gereği emek yoğun bir özelliğe sahip olması insan kaynağının önemini daha da önemli bir hale getirmektedir. Yiyecek içecek işletmelerinin rekabetle baş edip, başarılı olmalarında iş görenlerin rolü çok önemli olarak görülmektedir. Bu nedenle işletmeler, bünyelerinde çalışan iş görenin devamlılığını sağlama noktasında çalışmalar yapmaya başlamışlardır. İşletmeler, iş görenlerin işletmede yaşadıkları sorunları en aza indirgeyerek, örgütsel bağlılıklarını sağlamaya çalışmaktadır (Aktaş, Gök, 2010: 34).

Bu çalışmada, Yiyecek içecek işletmelerinde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığı varsa da bu etkinin nasıl olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Turizm endüstrisinde ise etkileşimin en yoğun olduğu yiyecek içecek işletmeleri seçilerek iş hacminin yüksek olduğu sektörde inceleme yapılması hedeflenmiştir. Bu amaçla önce örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkla ilgili temel bilgiler verilmeye çalışılarak, konuyla ilgili analiz gerçekleştirilmiştir.

## 2.Kuramsal Çerçeve

Küreselleşme, bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, rekabetin şiddetlenmedi, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle işletmeler müşterilerini daha fazla memnun etmek, çevresel belirsizlikleri azaltmak için artık iş görenlerinden daha fazla katkı ve daha fazla sorumluluk beklemektedir (Fatima vd. 2015; 846). Bir işletmedeki iş görenler, işletmelerin başarısında önemli faktörlerden olan yeniliğin, değişimin, öğrenmenin ve yaratıcılığın büyük kaynakları olarak bilinirler (Nikmaramvd 2012;

1271; Erigucvd 2014; 150; Beheshtifarvd 2012; 275).İşletmelerin yaşamlarına devam edebilmeleri iş görenlerin işletmede çalışıp çalışmamasına bağlıdır. Yani iş görenler çalıştıkları iş yerine ne kadar bağlıysa işletmeler de o kadar başarılı olabilmektedir. İş görenlerin, işletmelerin devamlılığını sağlama noktasındaki önemini bilen işletmeler, iş görenlerini motive ederek, iş görenlerin işletmeye bağlılığını sağlamaya çalışmaktadırlar (Bayram, 2005:125-126).

Örgütsel sessizlik, iş görenlerin iş yerindeki sorunları isteyerek ya da istemeyerek dile getirmemeleridir (Eroğlu, Adıgüzel, Öztürk, 2011: 2010). Örgütsel sessizlik, çalışanın örgütsel konu hakkında bilgisi ve fikri olmasına rağmen bu bilgiyi saklamasını ifade etmektedir (Çakıcı, 2010: 120; Laeeque, 2007: ZafarBakhtawari 2014: 46; Eriguc vd. 2014: 157; Detert, Burris 2007: 869). Başka bir tanıma göre, örgütsel sessizlik, çalışanların iş ortamıyla ilgili olumlu değişiklikler yapabilecek kişilere fikirlerini söylemekten kaçınmasıdır (Pinder ve Harlos, 2001:342). Bu da örgütlerin olumlu yönde gelişmelerini engelleyen bir durum olarak belirtilebilir. Günümüzde de örgütsel sessizlik, çalışanların işletmede sessiz kalarak bir tepki ve geri çekilme olarak ele alınmaktadır (Bildik, 2009: 26). Yani örgütsel sessizliğin işletmelerde olması çok istenen bir durum değildir. Bu durum işletmelerin başarısında olumsuz bir etki yapabilmektedir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 52; Xueming 2013: 562).

Örgütsel sessizlik kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve ilişkisel sessizlik olarak üç farklı boyuttan oluşmaktadır (Şimşek, Aktaş 2015: 83; Zheng vd. 2008: 219). *Kabullenici sessizlik*; iş görenler fikirlerini ifade etseler bile işletmede herhangi bir değişikliğe neden olmayacağını düşündükleri için sessiz kalmalarını ifade eder (Dyne vd. 2003: 1366). *Savunmacı sessizlik*; iş görenlerin korku, kaygı, risk, kendini güvende hissetmemesi vb. gibi nedenlerden dolayı sessiz kalmasıdır (Dyne vd. 2003: 1371). *İlişkisel sessizlik* ise; iş görenlerin fikirlerini söyledikleri zaman işletmedeki diğer iş görenlere zarar vereceklerini düşünmelerinden dolayı sessiz kalmalarıdır (Dyne vd. 2003: 1373).

İş görenler problemlerle yada belirli konularda sessiz kalmayı tercih ederler (Morrison, Milliken 2000: 706; Tangirala, Ramanujam 2008:37), İşletmelerde çalışanların sessiz kalarak, işletmenin yararına bile olsa fikirlerini paylaşmamalarının bir takım sebepleri bulunmaktadır. Bu sebepler yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli

görülmesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, diğer çalışanlardan destek bulamama, çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma olarak söylenebilmektedir (Kılıçlar, Harbalıoğlu, 2014:329-330; Bowen, Blackmon 2003: 1393). İş görenler, örgüt için hassas konularda konuşmaları halinde zarar göreceklarini düşündüklerinden işletmede pasif kalmayı tercih edebilmektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1456).

Örgütsel sessizliğin sadece işletmeyi etkilediği düşünülse de aslında sadece işletmeyi değil aynı zamanda iş görenleri de etkilemektedir (Bagheri vd. 2012: 51). Çalışanların fikirlerini belirtmemesi, yada bazı şeyleri saklayarak fikir belirtmesi örgütün gelişmesine zarar verir. Örgüt içerisinde sorunların tam olarak tespit edilmesini engelleyerek, yeniliklerin, farklılıkların gerçekleşmesini engelleyebilir. Çalışanlarda örgütte sessiz kalarak, asıl sorun yaşadıkları konuları belirtmedikleri için bir çözüm üretilemez, kendilerini güçsüz hisseder, örgüte bağlılık, takdir, destek, güven duygularında azalma yaşamaya başlarlar. Bu durum da çalışanların iş yaşamında mutlu olmasını engelleyerek, işten ayrılmalarına sebep olabilmektedir (Barçın, 2012; Deniz vd 2013; 692; Bagheri vd., 2012:53).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür taraması yapıldığında kavramın yönetim, psikoloji, sosyoloji gibi alanlarda farklı bakış açılarıyla ele alındığı görülmektedir (Pelit, 2015:586). En genel tanımıyla iş görenlerin işletmeye olan bağlılıklarının gücü örgütsel bağlılık olarak ifade edilebilmektedir (Eroğlu, Adıgüzel, Öztürk, 2011: 2010). Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, çalışanların işletmelerini ne kadar benimseyip içselleştirdiği ve bu işletmede kalmayı ne kadar istediklerini belirtmektedir (Greenberg, 2002:130). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalardan işletmelerin başarısında bu konunun çok önemli olduğu anlaşılmaktadır (Bayram, 2005; Duygulu ve Abaan, 2007; Gül vd., 2008). İşletmeler, yüksek devir oranının sebep olduğu yüksek maliyetleri ortadan kaldırmak ve işletmede istikrarı sağlamak amacıyla çalışanların örgüte bağlı olmasını istemektedir (Meyer ve Allen, 2004:2). En çok kabul görmüş örgütsel bağlılık modeli Allen ve Meyer Modeli'dir (Yavuz, Tokmak, 2009:21). Bu model duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1190:2). Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık modeli, çalışan kişilerin duygusal olarak kendi istekleriyle işletmede kalmak istemelerini belirtmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2011;

Güçlü, 2006: 11). Çalıştıkları işletmelere duygusal bağlılık duyan çalışanlar gece gündüz demeden özel hayatlarından fedakarlık yaparak işletme için sorumluluk alarak çalışabilmektedirler (Öztürk, 2013:26 McGee ve Ford, 1987: 638-642). Devam bağlılığında çalışanlar işletmede buldukları süre boyunca yaptıkları hizmetlerin, harcadıkları zamanın aldıkları maaş ve terfilerin işletmeyi terk etmeleri halinde başka işletmelerde bir karşılığının olmayacağını düşünerek, işletmelerinden ayrılamamaktadırlar. Kısacası çalışanların işletmeleri için yaptıkları yatırımlar sonucunda kendilerini işletmelerine bağlı hissetmeleri devam bağlılığı faktörüyle açıklanmaktadır. Normatif bağlılık, çalışanların sadakat duygusu ve ahlaki değerleri açısından işlerine devam etmek istemeleri ve başka bir işletmeye geçmeyi düşünmemeleri anlamına gelmektedir (Öztürk, 2013:27-28).

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüt çıkarlarını, kendi çıkarlarından üstün görmesiyle gerçekleşmektedir. İş görenlerin işletmelerine yüksek düzeyde bağlılık duymasının birtakım faydaları bulunmaktadır. Örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duyan iş görenler, işletmenin amaç ve ilkelerini benimseyerek (Wasti, 2005: 296), işletme için ekstra çaba sarf ederler ve kendi işletmelerinden başka yerde çalışmayı düşünmezler (Ward ve Davis, 1995: 35; Baysal ve Paksoy 1999:7). Ayrıca bu tür çalışanlar, işletmelerinin rekabet gücünü arttırarak, (Koçel, 2014:534) başarılı olmasını sağlarlar. Ve işletme içerisinde eğitim sorununa gönüllü olarak zaman ayırmaktadırlar (Feldman ve Moore 1982:2).

İş görenlerin örgütlerine bağlılık duymasının sadece işletmeye değil, çalışana da yararları bulunmaktadır. İnsanların çalıştığı örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyması kendini güvende ve işletmeye ait olma duygusunu hissetmesini sağlar (Angle ve Perry 1981:3; Koçel, 2014:534). İş görenler, işletmelerinin terfi ve maaş konularında adil davranmasına önem vermektedir. Örgüte bağlılık konusu göz önüne alınarak çalışanların terfi, maaş konularının gerçekleştirilmesi durumunda işletmelerin istikrarı sağlanmış olacaktır (Wallace, 1995:249). Bu da hem işletme için hem de çalışan için daha iyi bir durumun oluşmasını sağlayacaktır.

Yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığı etkilediği anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizlik genel olarak negatif bir durum olarak ele alınarak, örgütlerde sessizliğin örgüte bağlılığı olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır (Yüksel,

2015:72-73). Örgütlerde sessizlik çalışanların yaşadıkları sorunları rahat bir şekilde söyleyememelerine ya da örgütün faydasına olacak bir fikri de paylaşmamasına (Pinder ve Harlos, 2001:343) sebep olacaktır. Örgütsel sessizliği yaşayan çalışanların örgütlerini benimseyerek, örgüte bağlı olmaları da daha zor olacaktır. Bu da işletmelerin başarısı için olumsuz durumların oluşmasına sebep olabilmektedir.

## 2. Araştırmanın Yöntemi

### 2.1.Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı; Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerindeki iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının, iş gören sessizliğe ile ilişkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılık yiyecek içecek işletmelerinde olması istenen bir durum iken örgütsel sessizliğin negatif durumlar ortaya çıkaracağı düşünüldüğünden, istenmeyen ve olumsuz algılanan bir durumdur. Bu araştırmada ters yönlü olan bu iki kavram arasındaki ilişkiler yiyecek içecek çalışanlarına yönelik araştırılmaktadır. Diğer bir ifade ile bu araştırmanın temel amacı; yiyecek içecek çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırmada sınanacak hipotezler şu şekildedir:

**H0:** İş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

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

Konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik ve bağlılık konusunda turizm endüstrisine yönelik çok fazla çalışma olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda hem literatürdeki boşluğa katkı sağlaması hem de yiyecek içecek yöneticilerine önerilerde bulunabilmek açısından önem arz etmektedir.

### 2.2.Evren Ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Tekirdağ'da bulunan turizm işletme ve belediye belgeli yiyecek-içecek işletmelerindeki iş görenler oluşturmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu istatistiklerine göre Tekirdağ ilinde 2014 yılı itibarıyla yiyecek içecek hizmetleri alanında 6118 kişi çalışmaktadır (Web 1). Bu nedenle araştırma evrenini 6118 iş gören oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü % 95 güven

düzeyinde, % 5 hata payı ve maksimum varyans ( $p=0,5$ ,  $q=0,5$ ) durumunda aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır (İslamoğlu, Alniaçık 2014: 199).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + t^2 p q}$$

Bu durumda örneklem büyüklüğü; 362 kişi olarak belirlenmiştir. Tekirdağ ilinde toplam 11 adet ilçe bulunmaktadır. Örneklem grubuna her ilçeden 3 tane işletme kolayda örneklem yöntemine göre seçilmiştir. Seçilen işletmelerdeki iş görenlere toplamda 385 anket dağıtılmış ancak içlerinden geçersiz anketler elenerek 370 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

### 2.3.Veritoplama Aracı

Araştırma nicel bir araştırma olup, veri toplama yöntemi anket formları kullanılmıştır. Ankette 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır; Anketin ilk bölümünde iş görenlerin sessizlik düzeylerini belirlemeye yönelik 15 ifade yer alırken, örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemeye yönelik 24 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde; katılımcıların, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim ve gelir durumunu öğrenmeye yönelik demografik sorular bulunmaktadır. Anket çalışması 1 Haziran-1 Ağustos 2015 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket verilerinin analizlerinde istatistik paket programlarından faydalanılmıştır.

Araştırmada daha önce güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış ölçekler kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak 2003 yılında Linn Van Dyne, SoonAng ve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için ise Meyer ve Allen tarafından 1990 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Anket, ilgili örneklem grubuna uygulanmadan önce, anketteki ifadelerin araştırma amacına uygunluğunu ve içerik açısından kontrolünü yapmak amacıyla, 40 yiyecek içecek işletmesi çalışanına ön teste yönelik pilot anket uygulanmış ve geri bildirimler doğrultusunda anket yeniden gözden geçirilerek son şekli verilmiştir.

### 2.4.Araştırmanın Bulguları

#### 2.4.1. Demografik Bulgular

Örneklem grubunun demografik özelliklerinin gösterildiği tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların %57'sinin erkek, % 43'ünün kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların % 62'si 26-35 yaş grubundadır. Katılımcıların öğrenim düzeyleri incelendiğinde %

63'ünün lise mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 76'sı 1001-2000 TL gelir grubunda iken % 62'si evli iken, % 38'i bekarıdır.

#### 2.4.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlilik Analizi

Uygulanan anket daha önce geliştiren, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçek sorularından oluşturulmuştur. Yapılan güvenilirlik testinde her bir boyuta ait Cronbach Alfa katsayıları tablo 2 ve 3'te verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçekte bulunan her bir boyutun güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ve 24 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucuna göre, Cronbach Alfa değeri 0,817 olarak tespit edilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, Duygusal Bağlılık boyutunun Cronbach Alfa değeri; 0,724; Devam Bağlılığı boyutunun Cronbach Alfa değeri; 0,782 ve Normatif Bağlılık boyutunun Cronbach Alfa değerinin; 0,744 olduğu görülmektedir.

15 ifadeden oluşan Örgütsel Sessizlik ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach Alfa değeri 0,741'dir. Tablo 3 incelendiğinde, ölçeğin kabullenici boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,792, Korunma boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,711 ve son olarak koruma boyutunun ise Cronbach Alfa değerinin 0,726 olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		N	%
CİNSİYET	Erkek	211	57,0
	Kadın	159	43,0
	Toplam	370	100,0
YAŞ	25 ve altı	85	23,0
	26-35	229	62,0
	36-45	41	11,0
	46-55	15	4,0
	Toplam	370	100,0
MEDENİ DURUM	Evli	229	62,0
	Bekar	141	38,0
	Toplam	370	100,0
ÖĞRENİM DÜZEYİ	İlköğretim	44	12,0
	Lise	233	63,0
	Önlisans	74	20,0
	Lisans ve Üstü	15	4,0
	Diğer	4	1,0
Toplam	370	100,0	
GELİR DURUMU	1001-2000	281	76,0
	2001-3000	74	20,0
	3001-4000	15	4,0
	Toplam	370	100

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğini İlişkin Güvenirlilik Analizi

BOYUT	İFADELER	Cronbach Alfa
DUYGUSALBAĞLILIK	1, 2.3.4.5.6.7.8. ifadeler	0,724
DEVAMBAĞLILIĞI	9.10.11.12.13.14.15.16. ifadeler	0,782
NORMATİFBAĞLILIK	17.18.19.20.21.22.23.24. ifadeler	0,744

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

BOYUT	İFADELER	Cronbach Alfa
KABULLENİCİ	1.2.3.4.5. ifadeler	0,792
KORUNMA	6.7.8.9.10. ifadeler	0,711
KORUMA	11.12.13.14.15. ifadeler	0,726

Tablo 4 incelendiğinde en yüksek ortalamanın koruma sessizliği boyutunda ( $\bar{X} = 3,482$ ) olduğu, en düşük ortalamanın ise korunma sessizliği boyutunda ( $\bar{X} = 2,132$ ) olduğu görülmektedir. Katılımcıların genel sessizlik düzeyi ise 2,678 olarak belirlenmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde en yüksek ortalama duygusal bağlılık alt boyutunda iken ( $\bar{X} = 3,711$ ), en düşük ortalama devam bağlılığı alt boyutunda ( $\bar{X} = 3,242$ ) olduğu görülmektedir. Katılımcıların genel örgütsel bağlılık ortalaması ise 3,453 olarak bulunmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin genellikle ortalamanın üzerinde olduğu söylenilebilir.

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

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonu'ndan, iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
Kabullenici	370	2,421	,645
Koruma	370	3,482	,547
Korunma	370	2.132	,472
Genel Ortalama	370	2,678	,417

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal bağlılık	370	3,711	,742
Devam bağlılığı	370	3,242	,451
Normatif bağlılık	370	3,414	,446
Genel Ortalama	370	3,453	,482

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık ve Sessizlik Alt Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

		Kabullenici	Korunma	Koruma	Genel Örgütsel Sessizlik
Duygusal Bağlılık	PearsonCorrelation	-,**411	-,478	,*621	-,**347
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000
	N	370	370	370	370
Devam Bağlılığı	PearsonCorrelation	,**541	,591	,523	,**517
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,002	,000
	N	370	370	370	370
Normatif Bağlılık	PearsonCorrelation	,**157	,**198	,**321	,**381
	Sig. (2-tailed)	,003	,009	,000	,000
	N	370	370	370	370
Genel Örgütsel Bağlılık	PearsonCorrelation	,040	,076	,083	-,587
	Sig. (2-tailed)	,451	,147	,195	,000
	N	370	370	370	370

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

Tablo 6' da gösterilen, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki korelasyon analizine göre; Duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü, orta derecede ve anlamlı bir ilişki ( r: 0,411; p=0,00<0,05), korunma sessizliği arasında ise aynı şekilde negatif yönlü, orta derecede ve anlamlı bir ilişki ( r: 0,478; p=0,02<0,05) tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ile koruma sessizliği arasında ise pozitif yönlü, orta derecede ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( r: 0,621; p=0,00<0,05) Başka bir deyişle duygusal bağlılık arttıkça, kabullenici ve korunma sessizliği azalmaktadır. Devam bağlılığı ile kabullenici( r: 0,541; p=0,00<0,05), korunma( r: 0,591; p=0,00<0,05) ve koruma sessizlik boyutları ( r: 0,523; p=0,00<0,05) arasında pozitif yönlü, orta derecede ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bu duruma göre devam bağlılığı arttıkça örgütsel sessizlik alt boyutları da artar. Normatif bağlılık ile örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir korelasyon ilişkisi ( r: 0,157; 0,198, 0,321; p <0,05) bulunmuştur. Bu sonuca göre, normatif bağlılık arttıkça örgütsel sessizlikte artmaktadır.

Genel olarak örgütsel sessizlikle ilgili örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı( r: 0,587; p=0,00<0,05) bir ilişki mevcuttur. Bu sonuca göre H<sub>1</sub> kabul edilmiş ve H<sub>0</sub> red edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, iş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılıkta azalma ya da örgütsel sessizlik azaldıkça örgütsel bağlılıkta artış olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir.

#### 2.4.4. Değişkenlere Yönelik T Testi ve Anova Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan yiyecek içecek 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 olmadığının 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).

Katılımcıların örgütlerine olan bağlılık ve sessizlik düzeylerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan t-testi sonucunda tüm faktörler için anlamlı bir fark (p>0,05) bulunmamıştır. Bu sonuç %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Katılımcıların örgütlerine olan bağlılık ve sessizlik düzeylerinin yaş durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan anova analizi sonucunda; sadece örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici sessizlik, örgütsel bağlılık alt boyutlarından ise normatif bağlılık boyutu katılımcıların yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar (p < 0,05) gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında anlamlı olduğunun tespit edilmesi için Tukey analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, Kabullenici sessizlik boyutunda, 25 ve altı yaş grubu ile 46-55; 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grupları arasındaki farklılık anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık boyutunda ise; 25 ve altı yaş grubu ile 26-35 yaş grubu arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütlerine olan bağlılık ve sessizlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan anova analizi sonucunda; örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici ve koruma sessizliği alt boyutları katılımcıların eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar (p<0,05) gösterdiği belirlenmiştir (Tablo 8).

Tablo 7. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

		N	Ortalama	S.Sapma	F değeri	P
Kabullenici Sessizlik	25 ve altı	85	2,48	,641		
	26-35	229	2,68	0,824		
	36-45	41	2,69	,811	2,781	,002
	46-55	15	2,51	,198		
	Toplam	370	2,71	,655		
Korunma Sessizliği	25 ve altı	85	2,64	,422		
	26-35	229	2,95	,433		
	36-45	41	2,91	,411	,748	,417
	46-55	15	2,97	,654		
	Toplam	370	2,87	,458		
Koruma Sessizliği	25 ve altı	85	3,22	,878		
	26-35	229	3,41	,678		
	36-45	41	2,93	,887	1,921	,087
	46-55	15	3,40	,457		
	Toplam	370	3,27	,474		
Duygusal Bağlılık	25 ve altı	85	2,71	,356		
	26-35	229	3,05	,457		
	36-45	41	2,96	,489	3,423	,091
	46-55	15	2,29	,411		
	Toplam	370	2,94	,689		
Devam Bağlılığı	25 ve altı	85	2,49	,648		
	26-35	229	2,44	,751		
	36-45	41	2,17	,611	,968	,220
	46-55	15	2,18	,201		
	Toplam	370	2,71	,453		
Normatif Bağlılık	25 ve altı	85	2,53	,459		
	26-35	229	2,63	,444		
	36-45	41	2,38	,598	2,872	,001
	46-55	15	2,87	,179		
	Toplam	370	2,78	,514		

Kabullenici sessizlik boyutunda farklılıklar ilköğretim ile lise ve ön lisans grupları arasında, koruma sessizliği alt boyutunda ise diğer grubu ile ön lisans, lisans ve üstü grupları arasında anlamlı olarak bulunmuştur.

Katılımcıların elde ettikleri gelir düzeyine göre örgütsel bağlılık ve sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Bu sonuca göre; bireylerin örgüt bağlılığı ve sessizlik düzeyleri gelir seviyesine göre farklılaşmamaktadır.



Tablo 8. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		n	Ortalama	S.Sapma	F değeri	P
Kabullenici Sessizlik	İlköğretim	44	3,11	,291	4,554	,000
	Lise	233	2,48	,492		
	Önlisans	74	1,21	,631		
	Lisans ve Üstü	15	3,14	,857		
	Diğer	4	1,81	,000		
	Toplam	370	2,24	,573		
Korunma Sessizliği	İlköğretim	44	2,38	,321	1,825	,122
	Lise	233	1,99	,478		
	Önlisans	74	1,91	,457		
	Lisans ve Üstü	15	22,24	,614		
	Diğer	4	1,48	,478		
	Toplam	370	1,78	,254		
Koruma Sessizliği	İlköğretim	44	3,14	,645	1,964	,019
	Lise	233	3,41	,789		
	Önlisans	74	3,75	,981		
	Lisans ve Üstü	15	3,70	,897		
	Diğer	4	2,11	,000		
	Toplam	370	3,31	1,060		
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	44	2,51	,552	2,228	,069
	Lise	233	2,95	,811		
	Önlisans	74	2,88	,804		
	Lisans ve Üstü	15	3,27	,699		
	Diğer	4	4,50	,330		
	Toplam	370	2,94	,745		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	44	2,83	,551	,1124	,852
	Lise	233	2,66	,496		
	Önlisans	74	2,65	,421		
	Lisans ve Üstü	15	2,83	,723		
	Diğer	4	2,62	,121		
	Toplam	370	2,68	,714		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	44	3,11	,811	1,197	,298
	Lise	233	2,82	,459		
	Önlisans	74	2,92	,893		
	Lisans ve Üstü	15	2,83	1,01		
	Diğer	4	2,50	,004		
	Toplam	370	2,87	,751		

## Sonuç Ve Tartışma

Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Genel olarak örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Diğer bir ifadeyle, iş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Bu bağlamda örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılıkta azalma ya da örgütsel sessizlik azaldıkça örgütsel bağlılıkta artış olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir.

Yapılan analiz neticesinde çalışanların cinsiyet, medeni durum ve gelirin örgütsel bağlılığı ve örgütsel sessizliği etkileyen değişkenler olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde iş görenlerin örgütsel bağlılık ve sessizlik boyutlarının yaş değişkenine göre sadece

kabullenici sessizlik ve normatif bağlılık alt boyutları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yaşın ilerlemesiyle birlikte iş görenler iş değiştirmeyi pek düşünmemekte, ayrıca daha önce yaşanan tecrübeler kişilerin sessizleşmesine sebep olmakta genç yaşta çalışanlar ise bu konuda daha rahat hareket edilebilmekte ve daha fazla risk alabilmektedir. Bu durum, normatif bağlılık boyutunda farklılık oluşturmaktadır. Kabullenici sessizlik boyutunda farklılık ise, genç iş görenlerin kaybedecekleri çok fazla şeyin olmamasına orta yaş iş görenlerin ise sorumluluklarının daha fazla olmasına yorumlanabilir.

Yapılan çalışma neticesinde iş görenlerin örgütsel bağlılık ve sessizlik boyutlarının eğitim değişkenine göre sadece kabullenici sessizlik ve koruma sessizliği alt boyutları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durum beklenen bir durumdur. İnsanların eğitim seviyeleri arttıkça iş bulabilme şansları artabilmekte dolayısıyla iş yerindeki olumsuzluklara sessiz kalmamaktadırlar.

#### Kaynakça

- Aktaş, A., B., Gök. (2010). Örgütsel Bağlılığın İş gören Başarımı Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, 11. Ulusal Turizm Kongresi, Detay Yayıncılık.
- Allen, N., J., Meyer, J., P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, *Journal Of Occupational Psychology*, No:63, 1-18.
- Angle, H.L. ve J.L. Perry. (1981). An Empirical Assessment of Organization Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, XXVI, 1981: 1-12.
- Ardıç, K., ve Cöl, G. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:22 Temmuz, Sayı:2.
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence, Ideal Type of Management, Vol.1, No.1, 47-58.
- Barçın, N. (2012). İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, s:59.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *D.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, Sayı:1. S. 7-15.
- Beheshtifar, Malikeh; Hossein Borhani; Mahmood Nekoie. Moghadam. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* November, Vol. 2, No. 11, 275-282.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice, *Journal of Management Studies* 40(6): 1393-1417.
- 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.
- Çakıcı, A., (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Deniz, Nevin; Aral Noyan; Öznür Gülen Ertosun. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 99, 691 – 700.
- Detert, J. R., Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Eriguc, Gülsün; Özlem Özer; İlkay Sevinç Turac; Cuma Songur. (2014). Organizational Silence Among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 4 No. 1; January, 150-162
- Duygulu, S.; Abaan, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi, *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt:14, Sayı: 2, 61-73.
- Dyne, L., V., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40:6 September, 1359-1392.
- Eriguc, G., Özer, Ö., Turac, İ., Songur, C. (2014). Organizational Silence Among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 4 No. 1, 150-162.
- Eroğlu, H., A., O., Adıgüzel, U., C., 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*, Y.2011, C.16, S.2 s.97-124.
- Fatima, S.A., Salah-Ud-Din, S. Khan, M. Hassan; H. A. K. Hoti. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 9, 846-850.
- Feldman, A.S. ve W. E. Moore. (1982). *Labor Commitment and Social Change in Developing Areas*, Greenwood Press Publishers, Connecticut.
- Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior In Organizations*, Prentice Hall, USA, 3. Editions.

- Güçlü, H., Allen Meyer s:66'dan alıntı, (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Eskişehir,
- Gül, H., Oktay, E. Ve Gökçe, H. (2008), İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, Sayı: 15, 1-11.
- Henriksen, K.,Dayton, E. (2006). Organizational Silence And Hidden ThreatStopatient Safety", *Health Services Research*, Vol. 41, No. 4, 1539- 1555.
- İslamoğlu, A.H., Alnıaçık, Ü.(2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Beta Basım, İstanbul.
- Kılıçlar, Arzu, Melda Harbalıoğlu. (2014).Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki:Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1 (2014) 328-346.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 15. Baskı, İstanbul.
- Laeque, Syed Harris; Nadia Zafar Bakhtawari.(2014). Employee Silence as a Determinant of OrganizationalCommitment: EvidencefromtheHigherEducationSector of Pakistan. *EuropeanJournal of Business and Management*, Vol.6, No.20,, 46-51
- Mc.Gee, G.W. ve Ford, R.C. (1987). Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination Of The Affective and Continuance Commitment Scales, *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- Meyer, J.P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace Toward A General Model, *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, J. P. VeAllen, N. J. (2004). *T.C.M. EmployeeCommitmentSurveyAcademicUsers Guide*, University of Western Ontario, Kanada.
- Milliken, F. J.,Morrison, E. W., Hewlin, P. F.(2003). An ExploratoryStudyOfEmployee Silence: IssuesThatEmployeesDon'tCommunicateUpwardAnd Why, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, 1453-1476.
- Morrison, E. W.;Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A BarrierToChangeAnd Development In A Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Öztürk, M., (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi.
- Pelit, E. (2015). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Grafiker Yayınları, Ankara.
- Pinder, C.C.,Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: QuiescenceandAcquiescence as ResponsestoPerceived Injustice, *Research in Personel and Human Research Management*, Vol. 20, 331-369.
- SaharNikmaram, Sahar; HamidehGharibiYamchi; SamerehShojaii; Maryam AhmadiZahrani; Seyed Mehdi Alvani. (2012). Study on RelationshipBetweenOrganizational Silence andCommitment in Iran, *World AppliedSciencesJournal*17 (10): 1271-1277.
- Şimşek, E., Aktaş, H. (2015). Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tangirala, S.,Ramanujam, R. (2008). Employee Silence On Critical WorkIssues: The Cross Level Effects Of ProceduralJusticeClimate, *PersonnelPsychology*, 61(1), 37-68.
- Van Dyne, Linn; SoonAng; Isabel C. Botero.(2003).ConceptualizingEmployee Silence andEmployee Voice as MultidimensionalConstructs, *Journal of Management Studies*,40:6September, 1359-1392.
- Xueming, T. (2013),Survey on Employee Silence InZhejiangPrivate Enterprises, *Advances in informationSciencesand Service Sciences(AISS)*, Volume 5, Number 8, 562-571.
- Wallace, Jean E.(1995). Organizationaland Professional Commitment in Professional andNonprofessionalOrganizations, *AdministrativeScienceQuarterly*, XXXX, 1995:249.
- Ward, E.A.ve Davis, E. (1995). The Effect Of Benefit SatisfactionOn Organizational Commitment, *Compensation and BenefitManagement*, 11(3), 35-40.
- Wasti, S.A.(2005). CommitmentProfiles: Combinations of OrganizationalCommitment Forms andJobOutcomes, *Journal of VocationalBehavior*, V(67), 290-308.
- Web1:[http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/il\\_mudurlukleri/tekirdag\\_sosyal\\_guvenlik\\_il\\_mudurlug\\_u/il\\_mudurlugu/tum\\_istatistikler!/ut/p/b1/ldBbC4lwFAfwT5Q7R7c5H1d4mXbBJLO9hEWEkNZDFH37lghB9\\_YyBr\\_OWeHaFIQ3ZSnalseq31T7m5vzZcKotDro4QQHB9UNEzQz0eYoWPAwoAQww4kvgWFeeDJwI6Bs\\_zlgMweZvmkKWokPyWhzdHfs3HRFer2jqvawss12VcOMiYuSgXgsyJbgu8\\_Z\\_7DbBHMGG8b8CIUogIJKnTgfuM6cCAiOKU2mCL5xYvdtSCD0sYR\\_t6Qw71bFZcMIWpnrwChMFkPA!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/il_mudurlukleri/tekirdag_sosyal_guvenlik_il_mudurlug_u/il_mudurlugu/tum_istatistikler!/ut/p/b1/ldBbC4lwFAfwT5Q7R7c5H1d4mXbBJLO9hEWEkNZDFH37lghB9_YyBr_OWeHaFIQ3ZSnalseq31T7m5vzZcKotDro4QQHB9UNEzQz0eYoWPAwoAQww4kvgWFeeDJwI6Bs_zlgMweZvmkKWokPyWhzdHfs3HRFer2jqvawss12VcOMiYuSgXgsyJbgu8_Z_7DbBHMGG8b8CIUogIJKnTgfuM6cCAiOKU2mCL5xYvdtSCD0sYR_t6Qw71bFZcMIWpnrwChMFkPA!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/) (Erişim Tarihi. 11.01.2016).
- Yavuz, E., Tokmak, C.(2009). İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C., 1(2), 17-35.
- Yüksel, R., F. (2015). Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı Türkçe İşletme Programı, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zheng, X., Ke, J., Shi, J., Zheng, X. (2008). Survey On Employee Silence AndTheImpact Of Trust On It In China, *ActaPsychologicaSinica*, 40(2), 219-227.