

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<b>ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</b> <i>Dr. Öğr. Üyesi Tamer KILIÇ, İhsan SAYGILI</i>	1-22
2	<b>LİDERLERİN KARİZMATİK DAVRANIŞLARI ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINI NASIL ETKİLER? ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMA DÜZEYLERİNİN ARACILIK ROLÜ</b> <i>Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK</i>	23-38
3	<b>KURULUŞ YERİ SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİK SÜREÇ YÖNTEMİ: SAĞLIK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA</b> <i>Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ</i>	39-55
4	<b>SOSYAL MEDYA KULLANIMININ MARKA ALGISINA ETKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA</b> <i>Mustafa Kabasakal, Dr. Öğr. Üyesi İlkay Öztürk</i>	56-76
5	<b>BULANIK ÇKKV METODU KULLANARAK DEĞER AKIŞ HARİTALAMA UYGULAMASI</b> <i>Dr. Hakan TURAN</i>	77-93
6	<b>YENİLİKÇİ DAVRANIŞ: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI</b> <i>Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Dr. Öğr. Üyesi İrfan AKKOÇ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	94-111
7	<b>MUSTAFA KEMAL ATATÜRK'ÜN ULUS DEVLETİ, EGEMENLİK VE BAĞIMSIZLIK ANLAYIŞINA FRANSIZ İHTİLALİ FİKİR AKIMLARININ ETKİSİ</b> <i>Dr. Öğr. Üyesi Murat KÖYLÜ</i>	112-130
8	<b>NİTEL ARAŞTIRMALARDA KODLAMA: "PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISI, ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISI VE PROFESYONEL BÜROKRASİ ETKİSİ"NE YÖNELİK BİR ÖRNEK</b> <i>Yavuz KOKMAZYÜREK</i>	131-147

9	<p><i>ŞİRKETLERİN TEDARİK SÜREÇLERİ ve TALEP YÖNETİMİNDE WEB ENTEGRASYONU SEVİYELERİ VE PERFORMANSA ETKİLERİ: MERSİN SERBEST BÖLGE ÖRNEĞİ</i></p> <p><i>Prof. Dr. Köksal HAZIR, Didem DEMİR</i></p>	148-166
10	<p><i>MESLEK AŞKI (CALLING) ÖLÇEĞİ TÜRKÇE GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI</i></p> <p><i>Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN, Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT, Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin UZUNBACAK, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet YILDIRIM</i></p>	167-188

# Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



# IDEAS

ISSN: 2149 - 5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi, eğitim yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.


International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management, educational administration and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

## **Editörler / Editors in Chief**

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

## **Yayın Kurulu / Editorial Board**

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Dr. Öğr. Üyesi İrfan AKKOÇ

 **Danışma Kurulu / Advisory Board**

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmət KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRI (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



*Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.org.tr/uiibd>**

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA <sup>1</sup>

Tamer KILIÇ\*

İhsan SAYGILI\*\*

**ÖZ:** Bu çalışma; örgütsel iletişim ve çalışanların örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı değişken rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada “örgütsel iletişim” bağımsız değişken, “örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik” ise bağımlı değişkenler olarak incelenmiştir. Bu kapsamda örgütsel iletişim “dikey iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları” alt boyutlarıyla, örgütsel bağlılık “duygusal bağlılık” alt boyutuyla, örgütsel sessizlik ise “kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik” alt boyutlarıyla ele alınmıştır. Çalışma için Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde görevli 324 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel iletişimin çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir Diğer taraftan “örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik” arasında ve “duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik” arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Modelde yer alan örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel (duygusal) bağlılığın aracı değişken rolü tespit edilmiş, bu kapsamda duygusal bağlılığın örgütsel iletişim-örgütsel sessizlik ilişkisini negatif yönlü anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, aracı değişken, havacılık bakım merkezi

**Jel Sınıflandırması:** M10, M12

**DOI:** 10.29131/uiibd.525183

**Geliş tarihi:** 10.02.2019 / **Kabul Tarihi:** 11.04.2019 / **Yayın Tarihi:** 20.06.2019

### THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL SILENCE: AN EMPIRICAL RESEARCH

**ABSTRACT:** The aim of this study is to investigate the mediator role of organizational commitment in the relationship between organizational communication and organizational silence behaviors of the employees. Organizational communication is the independent variable, organizational commitment and organizational silence are the dependent variables of this research. In that context, the sub-dimensions of organizational communication are “vertical communication, knowledge sharing and managerial behaviors”. The organizational commitment is examined with the sub-dimension of emotional commitment. Organizational silence is studied with “acquiescent/accepted silence, defensive silence and prosocial silence” sub-dimensions. With this purpose, an empirical study was conducted on 324 employees working in aircraft maintenance centers in Ankara. The results of the study revealed that organizational communication affects emotional commitment of the workers in a positive way. On the other hand, it is proved that there are significant negative relationships between “organizational communication and organizational silence” and “emotional commitment and organizational silence”. It is also determined that organizational (emotional) commitment has a mediator role acting negatively in the relation between organizational communication and organizational silence.

**Key Words:** *Organizational communication, organizational commitment, organizational silence, mediator variable, aviation maintenance center.*

**Jel Classification:** M10, M12

**Received:** 10.02.2018 / **Accepted:** 11.04.2019 / **Published:** 20.06.2019

\* Dr. Öğr. Üyesi, Çankaya Üniversitesi Çankaya Meslek Yüksekokulu [tamerkilic@cankaya.edu.tr](mailto:tamerkilic@cankaya.edu.tr) ORCID: 0000-0002-3419-4646

\*\* YL öğrencisi Çankaya Üni. SBE İnsan Kaynakları Yönetimi Programı [ihsan.saygili@tai.com.tr](mailto:ihsan.saygili@tai.com.tr) ORCID: 0000-0001-7990-2063

**Kaynak gösterimi için:**

KILIÇ, T. ve SAYGILI, İ. (2019). ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5 (1), 1-22. DOI: 10.29131/uiibd.525183

<sup>1</sup> Bu makale, İhsan SAYGILI'nın Çankaya Üni. SBE İnsan Kaynakları Yönetimi programında Dr.Öğr. Üyesi Tamer KILIÇ danışmanlığında tamamladığı yüksek lisans tezinin bir kısmından üretilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Küreselleşmenin neden olduğu değişim ve gelişmelerle birlikte, yoğun rekabet ortamındaki mücadelede örgütsel başarıyı etkileyen unsurlardan birisi de nitelikli ve verimli insan kaynağıdır. Günümüzde örgütler, geliştirdikleri yeni uygulamalarla insan kaynaklarını daha etkin kullanmakta ve bu kapsamda örgütsel iletişime daha fazla önem vermektedirler.

Örgütsel iletişim; iki veya daha fazla bireyin bilgi alışverişi aracılığıyla tutumlarını ve davranışlarını karşılıklı etkileme ve değiştirme süreci olarak tanımlanır (Kelly, 2000 akt. Karcioğlu vd., 2009). Amaç; çalışanların davranışlarını hedefler doğrultusunda yönlendirmek, faaliyetlerini kontrol etmek ve aralarındaki sosyal ilişkileri düzenlemektir. Böylece taraflar arasında güven oluşur ve kabul gören işgören davranışları ortaya çıkar (Çalışkan, 2011). Örgütsel iletişim, örgüt ile çevrenin etkileşimini, dolayısıyla örgütün yaşamasını sağlar. Bu nedenle örgütsel iletişimin; çalışanların örgütsel bağlılığını, motivasyonlarını, iş tatminini, verimliliği ve örgüt içindeki sorunlar karşısında sessiz kalma davranışlarını etkilediği düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık; örgüt ve çalışanları arasındaki uyumun bir göstergesi kabul edilir, örgütün hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için iş görenlerin bu yönde gösterdikleri istek ve çabalardan oluşan duygusal bir tutum olarak değerlendirilir (Steers, 1981:327). Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık; çalışanların baskı olmaksızın örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseyerek sahip çıkması, beklenenden daha fazlasını gerçekleştirmeye çalışması ve kendi değerleri ile örgütün değerlerini bir tutmasıdır. Örgütsel bağlılığın yüksek veya düşük olmasının olumlu yönleri olduğu kadar, olumsuz yönleri de söz konusudur. İş görenlerin örgütsel bağlılığının olumlu yönde gelişmesi için örgütün ve çalışanların gerekli gayreti karşılıklı olarak ortaya koymaları gerekir.

Ülkemizde son yıllarda örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalarda artış olduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmalar, çoğunlukla perakendecilik, iletişim, imalat ve hizmet sektörlerinde yapılmıştır (Çetin vd., 2008).

Örgütsel iletişimin etkinliğinin artırılmasına yönelik gayretlere rağmen, örgütlerde çalışanların sessiz kalma davranışlarına da rastlanılmaktadır. Örgütsel sessizlik; çalışanların örgütün değişim ve gelişmesine katkı sağlayacak tecrübe, bilgi ve düşüncelerini çeşitli nedenlerle bilinçli şekilde ifade etmemesi veya süzgeçten geçirmesi ya da baskı altına alması olarak tanımlanır. Çalışanların bildikleri konularda susmaya mecbur bırakılmaları, kendilerini aciz ve değersiz hissetmelerine neden olur, motivasyonlarını ve performanslarını olumsuz etkiler. Sonuç olarak bireysel ve örgütsel verimlilik azalır.

Organizasyonlarda farklı fikirlerden yararlanmak amacıyla açıklığa ve samimiyete imkân veren bir ortam oluşturması, iş görenlerin görev konusundaki bilgi, görüş ve önerilerini ifade etmelerine yardımcı olur. Aksi takdirde iş görenlerin örgütsel sessizlik davranışları artar ve çalışanlar tepkisiz bireylere dönüşebilir (Çavuşoğlu ve Sevinç, 2016: 116).

Örgütsel iletişimin etkilediği örgütsel sessizlik davranışlarına, çalışanların örgütsel bağlılığı gibi başka faktörlerin de tesirinin olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken rolünün araştırılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışma kapsamında örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü irdelenecektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın ayrıntılarına geçmeden önce, konuyla ilgili bazı temel kavramlar ve kapsamaları ortaya konulacaktır. Bunlardan ilki örgütsel iletişim kavramıdır.

### 2.1. Örgütsel İletişim

**Örgütsel iletişim;** örgüt içerisindeki ve örgüt ile çevresi arasındaki her türlü bilgi ve fikir alış verişi (Bovee ve Thill, 2010, Akat vd, 2002; 342), bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer tesis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle bilginin karşılıklı paylaşımının yanı sıra, bu bilgilerin iki veya daha fazla kişi tarafından anlaşılması sürecidir (Daft, 2000). Örgütsel iletişim, örgütün bölümleri arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan, göndericinin alıcıyı etkilemek istediği toplumsal bir süreçtir (Kelly, 1999: 92: Vural, 2003). Burada amaç, tutum ve davranışlara tesir etmektir. Ortak bir amacı gerçekleştirmek isteyen bireyler, gruplar ve örgütlerin bir araya gelebilmesi için iletişime ihtiyaç vardır. Örgütsel iletişim olmaksızın herhangi bir örgütsel faaliyetin ya da yönetim sürecinin tamamlanamayacağı bilinir (Kaya, 1999). Örgütsel iletişim; örgüt olabilmenin ve örgütsel başarının önemli bir belirleyicisidir. Örgüt kültürü ile arasında doğrusal olmayan bir ilişkinin varlığından söz edilen örgütsel iletişim (Durğun, 2006, s.128), örgütsel değişim sürecinde de önemli bir rol oynar (Cheney vd., 2000; Potter, 2003; Reilly ve DiAngelo, 1990; Vural, 2003; Yılmaz ve Aslan, 2002). Örgütsel iletişim aynı zamanda örgütsel özdeşleşme, bağlılıkları artırıcı ve çalışanların aidiyet duygularını güçlendirici bir etkiye sahiptir. (Erkutlu, 2015). Örgütsel iletişim sadece olağan zamanlarda değil, kriz durumlarında da örgütler için çok önemli bir faaliyettir. Bu kapsamda, doğru bir iletişim sağlanabilmesi ve uygun stratejilerin kullanılabilmesi örgütsel başarı ve imaj açısından önemlidir (Mert ve Aydın, 2018).

### 2.2. Örgütsel Bağlılık

Konuyla ilgili diğer bir kavram örgütsel bağlılık kavramıdır. **Örgütsel bağlılık;** çalışanların örgütün değer yargılarını, amaç ve hedeflerini benimsemesi, işe devam etmesi, örgüt için fedakârlıkta bulunması, yetenek ve becerilerini bu yönde kullanması vb. tutum (Steers, 1981) ve davranışlar sergileyerek kendisi ile örgüt arasında oluşturduğu psikolojik bağ olarak tarif edilir (Erkutlu, 2015: 29). Başka bir deyişle örgütsel bağlılık, bireyin kendi kimliğini örgütü ile özdeşleştirmesi (Hall vd.,1970:176, Sheldon, 1971, Porter vd. 1974: 604, Steers 1977), işten ayrılmak istememesi ve örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesidir (O'Reilly vd. 1986).

İş görenler, örgütün değer ve hedeflerini ne kadar benimserlerse, örgüte karşı o nispette duygusal bir bağlılık hissederler (Mowday vd. 1979). Bu kapsamda çalışanlar, değerlerine ve hedeflerine ulaşmada örgütü önemli bir unsur olarak görürler (DeCotiis vd. 1987). Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütsel değerleri ve hedefleri benimsemesi, örgüt için fazladan çaba sarf etmesi vb. ortaya koydukları bir takım örgütsel davranış ve tutumlarla ilişkilidir (İnce ve Gül 2005). Örgütsel bağlılık; kişilerin çeşitli durumsal, ortamsal veya kişisel özelliklerine bağlı olarak gelişen duygularının bir sonucu olarak ortaya çıkar (Meydan vd., 2011). Bu kapsamda, çalışanların psikolojik sermayeleri de, örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (Şen, Mert ve Aydın, 2017).



Tutumsal bir özelliği olan örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte veya diğer kişilere karşı sergiledikleri davranışların açıklayıcı mekanizmalarından birisi olarak değerlendirilir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarında, örgütün üst veya alt kademelerinde görev yapmalarının bir etkisi olmamakta (Bekmezci ve Mert, 2018), çalışanların tutumsal özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Bilim insanları örgütsel bağlılık konusunda üç temel yaklaşım üzerinde birleşmişlerdir. Bunlar; davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır. Allen ve Meyer (1984); örgütsel bağlılık kavramını “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” olarak iki boyutta değerlendirmişler, daha sonra bu öneriyi Weiner (1982)’in öne sürdüğü “normatif bağlılık” boyutunu da eklemişlerdir (Allen ve Meyer, 1991). İstenilen ve arzu edilen bağlılık türü olan **duygusal bağlılığı** yüksek örgüt üyesi, kendisini örgütün bir parçası olarak görür, örgütte kalmaya devam eder ve örgütün çıkarları için çaba gösterir. **Devam bağlılığı**; çalışanın örgütten ayrıldığı zaman edindiklerini kaybedebileceği ve tüm yaptıklarının boşa gideceği korkusuyla geliştirdiği bir bağlılık davranışıdır (Becker, 1960). **Normatif (ilkesel) bağlılık** ise örgüt üyesinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması, bu nedenle ahlaki duygularla kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesi hâlidir. Sonuç olarak; duygusal bağlılığı olan örgüt üyesi kendi istediği için, devam bağlılığı olan örgüt üyesi yaptığı işe ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılığı olan örgüt üyesi ise kendini ahlaki gerekçelerle sorumlu ve yükümlü hissettiği için örgütte kalmaya devam eder (Heffner ve Rentsch, 1990: 66).

### 2.3. Örgütsel Sessizlik

Araştırma kapsamında incelenen diğer kavram ise örgütsel sessizlik kavramıdır. **Örgütsel sessizlik**; çalışanların örgüt içerisindeki konular ve ortaya çıkabilecek muhtemel sorunlar hakkındaki bilgi, düşünce ve önerilerini çeşitli nedenlerden dolayı ifade etmemesi, esirgemesi ve kendine saklamasıdır (Morrison ve Milliken, 2000). Başka bir deyişle örgütsel sessizlik; çalışanların iş yerindeki yasa dışı veya etik olmayan uygulamalar ya da kişisel, ahlaki ve yasal standartları ihlal eden gelişmeler konusunda susması, konuşmaması durumudur (Knoll ve Van Dick, 2013).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, organizasyonların çoğunun muhalif görüş ve tutumlara karşı tahammülsüz olduklarını (Ewing, 1977; Nemeth, 1997; Scott ve Hart, 1979; Sprague ve Ruud, 1988), iş görenlerin de örgütte karşılaşılan sorunlarla ilgili fikirlerini açıkça söylemenin veya tartışmaya girmenin kendilerini zor durumda bırakabileceğine inandıklarını (Çakıcı, 2007; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003) ortaya koymaktadır. Örgütlerin “tartışılmaz” olarak gördükleri konular arasında karar verme süreçleri, yönetsel yetkinlik sorunları, ücret adaletsizliği, örgütsel yetersizlikler ve zayıf örgütsel performans (Morrison ve Milliken, 2000: 706) yer almaktadır. Bir çalışan; görüş, öneri ve fikirlerini gerekli olduğunu düşündüğü, buna değeceğine inandığı ve kişisel olarak sonuçlarından olumsuz şekilde etkilenmeyeceğini öngördüğü zaman çekinmeden açıklamaktadır (Ashford et al., 1998; Miceli ve Near, 1992; Withey ve Cooper, 1989).

Dyne, Ang ve Botero (2003) örgütsel sessizliğin üç farklı türü bulunduğunu, bunların kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı (örgüt yararına) sessizlik (Acquiescent Silence, Defensive Silence, and ProSocial Silence) olduğunu belirtmişlerdir. Daha sonra faydacı sessizlik (Opportunistic Silence) kavramı (Thomson ve Bunderson, 2003) örgütsel sessizlik türlerine eklenmiştir. Örgütsel sessizlik; örgütsel, yönetsel ve bireysel nedenlerden

kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel düzeyde etkilerinin olması kaçınılmazdır.

Nitelikli iş gücünün örgütsel sessizlik davranışlarının önüne geçilmesi ve örgütsel bağlılığının artırılması, örgüt içindeki iletişim yöntem ve araçlarının doğru ve iyi yönetilmesine de bağlıdır. Özellikle iletişimin ön planda olduğu dönüşümcü liderliğin, çalışanlarda örgütsel sessizliği azalttığı görülmüştür (Turunç vd., 2018). Ayrıca çok sayıda araştırma, örgüt içerisindeki dikey (aşağıdan yukarıya doğru) iletişimin örgütün varlığını sürdürmesi için hayati öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur (Argyris ve Schon, 1978; Deming, 1986; Dutton ve Ashford, 1993; Floyd ve Wooldridge, 1994; Glauser, 1984; Saunders vd., 1992).

Hizmet sektöründe önemli işlevleri yerine getiren havacılık bakım merkezlerindeki örgütsel iletişimin, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarına etkilerinin belirlenmesi ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı değişken rolünün olup olmadığının incelenmesi çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

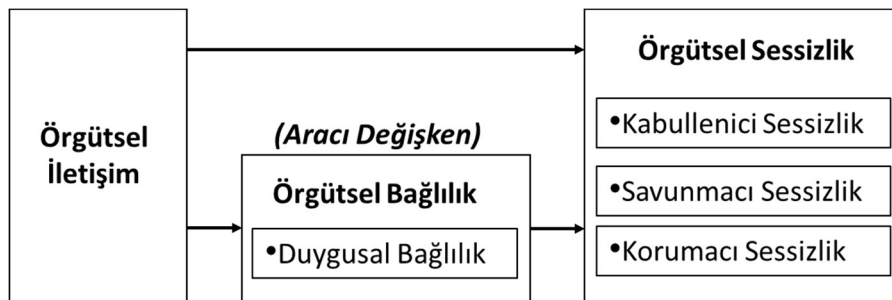
### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada; örgütsel iletişim ve çalışanların örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı değişken rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler ele alınmış, daha sonra örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü olup olmadığı irdelenmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli, Dayandığı Varsayımlar ve Kapsamı

Bu çalışmada; Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışan personele anket uygulanmış, daha sonra anketlerle toplanan verilerden yararlanılarak havacılık bakım merkezlerindeki örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın problem cümlesi “Örgütsel iletişim ve çalışanların örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma modeli oluşturulurken bir bağımsız ve iki bağımlı değişken kullanılmıştır. Modeldeki bağımsız değişken örgütsel iletişim, bağımlı değişkenler ise alt boyutlarıyla birlikte örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik olarak belirlenmiştir. Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken rolünü gösteren araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmada; örgütsel iletişim sürecinin çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını etkileyeceği, ayrıca örgütsel bağlılığın da bu etkileşimde aracı değişken rolünün olacağı varsayılmış, uygulamada da bu varsayımın doğruluğu analiz edilmiştir.

“Müdahaleci değişken” olarak da bilinen aracı değişken (mediator variable); bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılır (Hayes, 2009, s.408). Aracı değişken içeren bir modelde üç temel ilişki söz konusudur (Baron ve Kenny, 1986: 1176). Bu kapsamda; bağımsız değişken aracı değişkeni doğrudan etkiler, aracı değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler ve bağımsız değişken de bağımlı değişkeni doğrudan etkiler. Başka bir deyişle;

- Bağımsız değişkendeki değişim, bağımlı değişkendeki değişime doğrudan etki eder.
- Aracı değişkendeki değişim, bağımlı değişkendeki değişime doğrudan etki eder.
- Aracı değişken, bağımsız değişken olarak ele alındığında bağımlı değişken üzerinde doğrudan etkili olur.

Bağlantı mekanizması olarak da etkisi görülen aracı değişken domino taşına benzetilir. Bağımsız değişken aracı değişkeni etkiler, aracı değişken de bağımlı değişkeni etkiler (Gürbüz ve Şahin, 2016: 81) Aracı değişken, bağımsız değişkendeki değişiklikleri bağımlı değişkene iletir ve bağımlı değişken üzerindeki etkiyi açıklamaya yardımcı olur.

Çalışanların örgüt içerisinde sessizlik davranışı göstermelerinin bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerin olduğu (Dilek ve Taşkıran, 2016: 403) bilinmektedir. Örgütsel kaynaklı nedenler arasında merkezileşme, hiyerarşik yapı, bürokrasi, kültürel değerlerin etkisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, adalet algısı, sessizlik iklimi, örgütsel sosyalizasyon vb. başlıklar sayılabilir (Çakıcı, 2007: 157). Yönetsel kaynaklı nedenler ise yönetim/yöneticiler, yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin inançları ve kişilik özellikleri ile örgütlerde işleyen iletişim süreci şeklinde sıralanmaktadır (Çakıcı, 2010: 29).

Çalışmanın araştırma modelinde, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarına etkisi olduğu düşünülen örgütsel ve yönetsel nedenler üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılığı araştırılırken, özellikle istenilen ve arzu edilen duygusal bağlılık alt boyutu tercih edilmiştir. Diğer taraftan örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkileri incelenirken; örgütsel sessizliğin alt boyutları olarak kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alınmıştır. Kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik çalışanların sessizlik davranışı göstermelerine tesir eden örgütsel nedenler arasında, savunmacı sessizlik ise bireysel kaynaklı nedenler arasında kabul edilmiştir.

Çalışma kapsamında verilerin toplandığı örneklem grubunun araştırmanın evreni temsil ettiği, katılımcıların anket sorularını doğru anladıkları ve doğru yanıtladıkları varsayılmıştır.

Verilerin analizi için kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

- H1: *Örgütsel iletişimin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*
- H2: *Örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel sessizlik davranışları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*
- H3: *Duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*

*H3a: Duygusal bağlılığın çalışanların kabullenici sessizliği üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*

*H3b: Duygusal bağlılığın çalışanların savunmacı sessizliği üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*

*H3c: Duygusal bağlılığın çalışanların korumacı sessizliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*

*H4: Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken etkisi (rolü) vardır.*

Bu araştırma, havacılık bakım merkezlerinde gerçekleştirilmiştir. Havacılık bakım merkezleri; ticari hava taşımacılığında kullanılan her türlü sivil hava araçları ile ticari hava taşımacılığında kullanılmayan büyük hava araçlarına ve/veya bileşenlerine bakım ve onarım yapmak için kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilere ait bakım kuruluşu olarak yetkilendirilmiş örgütlerdir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü-SHGM, 2013). Havacılık bakım merkezlerince uygulanan örgüt yapısı, örgüt içerisindeki biçimsel iletişimin işleyişini göstermektedir. Söz konusu örgüt yapısında Sorumlu Müdüre bağlı Bakım Müdürü ve Kalite Müdürü bulunur. Bakım Müdürlüğüne tamamlanan onarım ve bakım destek faaliyetlerinin kalite kontrol, emniyet ve kalite sistem denetimleri, Kalite Müdürlüğü tarafından yerine getirilir.

Araştırmadan edinilen sonuçlar, yalnızca Ankara'daki havacılık bakım merkezlerindeki iş görenler için geçerlidir. Sonuçlar Ankara dışındaki hava araçları bakım merkezleri için genelleştirilemez.

Bu çalışma kapsamında yapılan değerlendirmeler, katılımcıların anket sorularına verdiği cevaplar dikkate alınarak yorumlanmıştır. Bahse konu yorum ve öneriler ankete katılanların düşünceleri, değer yargıları ve fikirleri için geçerlidir. Araştırma verilerinin elde edilmesinde sadece nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Gözlem ve görüşme yoluyla sınırlı bilgi edinilmiştir.

### 3.2. Araştırma Evreni, Örneklemi ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evreni; Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışan 1730 iş görenden oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü aşağıda gösterilen formül doğrultusunda hesaplanmıştır (Bal, 2001: 113-114). Formüle göre %95 güven aralığında temsil etme kabiliyeti bulunan örneklem büyüklüğü 314 olarak hesaplanmıştır.

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

Formülde kodlanan harflerin (n, N, t, p, q, Z) açıklamaları şu şekildedir. *n*: Örneklem büyüklüğü, *N*: Evren büyüklüğü, *t*: Göz yumulabilir yanılğı ( $p < 0.05$ ), *p*: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0,50 olarak alınmıştır), *q*: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (1-p), *Z*: Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım %95 için 1.96).

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

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

$$n = 314 \text{ (değer yukarı yuvarlanmıştır.)}$$

Veriler, Ankara'daki dört adet havacılık bakım merkezinin farklı kademelerinde çalışan ve kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş personele Şubat-Mayıs 2018 aylarında uygulanan anket çalışmasıyla toplanmıştır. Örneklemin ana kütleyi iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurulmuş, bu kapsamda mümkün olduğunca farklı sosyo-kültürel ve sosyoekonomik özellikleri olan iş görenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcılara dağıtılanlardan geri dönen toplam 324 adet anket, araştırma kapsamında incelenebilecek niteliktedir.

Veri toplamada kullanılan anketin örgütsel iletişim ölçeğinde toplam 21 madde bulunmaktadır. Anket içindeki Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen, Seymen ve Korkmaz (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan maddeleri içermektedir. Araştırmada; çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını belirlemek amacıyla Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen, Eroğlu vd. (2011:114) tarafından çalışmalarda kullanılan 15 maddelik ölçek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorular (8 adet), ikinci bölümde örgütsel iletişim ile ilgili sorular (21 adet), üçüncü bölümde örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa ilişkin ifadeler (6 adet), dördüncü bölümde ise örgütsel sessizlikle ilgili sorulara (15 adet) yer verilmiştir. Sorular hazırlanırken 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anket sonuçları SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan veriler, Cronbach Alfa katsayısına göre değerlendirilmiştir. "Örgütsel iletişim" değişkeni (alfa=0,88) toplam 18 soru ile incelenmiştir. Çalışanların duygusal bağlılığına ilişkin görüşleri (alfa=0,90) için altı soru sorulmuştur. Örgütsel iletişimin "dedikodu-söylenti" alt boyutuna ilişkin üç soru, ölçeğin güvenilirliğini azalttığından değerlendirmeye alınmamıştır. Çalışanların örgütsel sessizliği (alfa=0,74) ise 15 soruyla incelenmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan "kabullenici sessizlik" (alfa=0,79), "savunmacı sessizlik" (alfa=0,86) ve "korumacı sessizlik" (alfa=0,75) değişkenleri beşer soru ile araştırılmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Ankete katılanlarla ilgili demografik bilgiler incelendiğinde, büyük çoğunluğunun genç sayılabilecek 30-50 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bu kapsamda çalışanların %12,7'si kadın, %87,3'ü erkek, %74,1'i evli ve %25,9'u bekârdır. Katılımcılardan 21-30 yaş arasındaki çalışanların oranı %22,2, 31-40 yaş arası %40,1, 41-50 yaş arası %32,7, 51 ve daha büyük yaştakilerin oranı ise %4,9'dur.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde; %1,5 ortaokul, %7,7 lise, %25,9 yüksekokul, %53,7 lisans, %10,8 yüksek lisans ve %0,3 oranında doktora eğitimi almış iş gören olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlardan da anlaşıldığı şekilde; hava araçlarının bakımı için teknik hizmet sağlayan ve altyapı gerektiren Bakım Merkezlerindeki iş görenlerin önemli bir kısmı (yaklaşık %90) ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim almışlardır.

Araştırma için görüşleri alınan iş görenlerden %1,9'u müdür, %4'ü şef, %10,8'i mühendis, %69,4'ü teknik personel, %7,7'si idari personel, %6,2'si diğer işlerle ilgili kadrolarda görev yapmaktadır. Değerlendirmeye dâhil edilen anketleri dolduranların görevleri incelendiğinde, Hava Araçları Bakım Merkezlerindeki çalışanların çoğunluğunun (%80) mühendis, teknisyen vb. teknik personelden oluştuğu dikkat çekmektedir.

Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde, aynı iş yerinde 5 yıldan uzun süredir çalışanların %70 civarında olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu personelin hâlen kullanımda olan örgütsel iletişimle ilgili değerlendirme yapıp görüş bildirecek birikime sahip olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, resmi kurum ve kuruluşlarda benzeri görevlerde bulunmuş iş görenlerin çalışma süreleri incelendiğinde, 16-20 yıl mesleki deneyime sahip personelin (%23,5) en büyük grubu oluşturduğu görülmektedir. (6-10 yıl: %19,4; 11-15 yıl: %13; 26 yıl ve üzeri: %21,9)

Ankete katılanların örgütsel yapı (teşkilat) içindeki görevleri, toplam çalışma süresi ve mesleki deneyimi genel olarak değerlendirildiğinde; söz konusu Bakım Merkezlerinde işinin ehli, konusunda uzmanlaşmış profesyonel personelin istihdam edildiği ve bu iş görenlerin kaliteli hizmet sağladığı söylenebilir.

Örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 1'deki bilgilere göre; örgütsel iletişim ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında %99 güvenilirlikte, orta düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki ( $r=0,414$ ,  $p<0,01$ ), olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca örgütsel iletişim ile çalışanların örgütsel sessizliği arasında %95 güvenilirlikte, zayıf düzeyde, negatif yönlü, anlamlı bir ilişki ( $r=-0,121$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 1:** Örgütsel İletişim, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi (Korelasyon) Analizi

		Örgütsel İletişim	Duygusal Bağlılık	Örgütsel Sessizlik
Örgütsel İletişim	Pearson Correlation	1	,414(**)	-,121(*)
	Sig. (2-tailed)		,000	,029
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,414(**)	1	-,206(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
Örgütsel Sessizlik	Pearson Correlation	-,121(*)	-,206(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,029	,000	

\*  $p<0,05$

\*\*  $p<0,01$

Örgütsel iletişimin duygusal bağlılığa etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinin bulgularını içeren Tablo 2'deki bilgilere göre; değişkenler arasındaki ilişkinin r değeri ( $p=0,000<0,001$ ), hesaplanan  $R=0,414$  ve oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda değişkenlere ilişkin regresyon denklemi şu şekilde yazılır: ( $Duygusal Bağlılık=1,786+0,414*Örgütsel İletişim$ )

**Tablo 2:** Örgütsel İletişim-Duygusal Bağlılık Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu

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

( $R=0,414$ ;  $R^2=0,172$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,169$ ; Standart Sapma: 0,74735)

Elde edilen  $R^2$  değerine göre; örgütsel iletişimde oluşan bir birimlik artış, çalışanların duygusal bağlılığında 0,172 birim oranında artışa neden olmaktadır (Kılıç ve Saygılı, 2018, s.212). Bu durumda örgütsel iletişimin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde anlamlı bir

etkisinin olduğu söylenebilir. Sonuç olarak “*Örgütsel iletişimin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarını içeren Tablo 3’teki bilgilere göre; korelasyon analizinde de görüldüğü şekilde, değişkenler arasındaki ilişkinin r değeri ( $p=0,029<0,05$ ), hesaplanan  $R=0,121$  ve oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda değişkenlere ilişkin regresyon denklemi ( $\text{Örgütsel Sessizlik}=3,219+(-0,121)*\text{Örgütsel İletişim}$ ) şeklinde yazılır.

**Tablo 3:** Örgütsel İletişim-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu

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

( $R=0,121$ ;  $R^2=0,015$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,012$ ; Standart Sapma: 0,51586)

Elde edilen  $R^2$  değerine göre; örgütsel iletişimde oluşan bir birimlik artış, örgütsel sessizlik davranışlarında -0,121 birim oranında azalmaya neden olmaktadır. Bu durumda, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak “*Örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” şeklindeki H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal bağlılığın örgütsel sessizliğe etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarını içeren Tablo 4’teki bilgilere göre; korelasyon analizinde de görüldüğü şekilde, değişkenler arasındaki ilişkinin r değeri ( $p=0,000<0,01$ ), hesaplanan  $R=0,206$  ve oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda değişkenlere ilişkin regresyon denklemi ( $\text{Örgütsel Sessizlik}=3,347+(-0,206)*\text{Duygusal Bağlılık}$ ) şeklinde yazılır.

**Tablo 4:** Duygusal Bağlılık-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	3,347	0,130	-,206	25,748	.000
Duygusal Bağlılık	-,130	,035		-3,773	.000

( $R=0,206$ ;  $R^2=0,042$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,039$ ; Standart Sapma: 0,50858)

Elde edilen  $R^2$  değerine göre; örgütsel iletişimde oluşan bir birimlik artış, örgütsel sessizlik davranışlarında -0,206 birim oranında azalmaya neden olmaktadır. Bu durumda, duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak “*Duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” şeklindeki H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal bağlılık ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik arasındaki ilişkileri araştıran korelasyon analizi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5’teki analiz sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılık ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ( $r=-0,325$   $p<0,01$ ) ve savunmacı sessizlik ( $r=-0,182$   $p<0,01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Diğer taraftan duygusal bağlılık ile korumacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu

bilgiler ışığında, duygusal bağlılıkta yapılacak iyileştirmelerle çalışanların kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin azaltılabileceğini söylemek mümkündür.

**Tablo 5:** Duygusal Bağlılık ile Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi

		Duygusal Bağlılık	Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	1	-,325(**)	-,182(**)	0,066
	Sig. (2-tailed)		0	0,001	0,235
Kabullenici Sessizlik	Pearson Correlation	-,325(**)	1	,385(**)	0,019
	Sig. (2-tailed)	0		0	0,74
Savunmacı Sessizlik	Pearson Correlation	-,182(**)	,385(**)	1	-0,073
	Sig. (2-tailed)	0,001	0		0,193
Korumacı Sessizlik	Pearson Correlation	0,066	0,019	-0,073	1
	Sig. (2-tailed)	0,235	0,74	0,193	

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

Duygusal bağlılığın, örgütsel sessizliğin alt boyutlarına (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik) etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda edinilmiş bazı bulgular Tablo 6’te özet olarak verilmiştir.

**Tablo 6:** Duygusal Bağlılık -Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		β	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	t değeri	p değeri
	B	Standart Hata					
(Sabit) Kabullenici Sessizlik	3,448	,175	-,325	,106	,103	19,657	,000
	-,287	,047					
(Sabit) Savunmacı Sessizlik	3,059	,203	-,182	,033	,030	15,063	,000
	-,179	,054					
(Sabit) Korumacı Sessizlik	3,534	,240	,066	,004	,001	14,729	,000
	,076	,064					

Tablo 6’te yer alan bilgilere göre; standart hatanın sıfıra yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik için r değeri (p<0,001) ve oluşturulan regresyon modelleri istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları (Tablo 6); korelasyon sonuçlarında olduğu şekilde, duygusal bağlılığın çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarını negatif yönde anlamlı olarak etkilediğini (β=-0,325, Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,103, p<0,01) göstermektedir. Başka bir deyişle çalışanların duygusal bağlılıklarında oluşan bir birimlik artış, kabullenici sessizlik davranışlarında -0,325 birim oranında azalmaya neden olmaktadır. Bu sonuca göre



“Duygusal bağlılığın çalışanların kabullenici sessizliği üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki (H3a) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6’daki verilere göre; duygusal bağlılık, çalışanların savunmacı sessizlik davranışlarını negatif yönde anlamlı şekilde ( $\beta=-0,182$ , Düzeltilmiş  $R^2=0,030$ ,  $p<0,01$ ) etkilemektedir. Çalışanların duygusal bağlılıklarında oluşan bir birimlik artış, savunmacı sessizlik davranışlarında  $-0,182$  birim oranında değişime neden olmaktadır. Bu sonuç; “Duygusal bağlılığın çalışanların savunmacı sessizliği üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki (H3b) hipotezinin kabul edildiğine işaret etmektedir.

Yapılan regresyon analizi ile duygusal bağlılığın korumacı sessizlik üzerindeki etkisi de test edilmiştir. Ancak korelasyon sonuçlarında da görüldüğü şekilde, duygusal bağlılık ile korumacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ( $\beta=0,066$ , Düzeltilmiş  $R^2=0,001$ ,  $p=0,235>0,05$ ) ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre “Duygusal bağlılığın çalışanların korumacı sessizliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki (H3c) hipotezi reddedilmiştir.

Başka bir deyişle regresyon analizinin sonucunda; çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgütün çıkarları için çaba göstermeleri şeklinde gözlenen duygusal bağlılık ile örgütün ve çalışma arkadaşlarının çıkarlarını gözetmek için iş görenlerin örgütsel sorunlara karşı sabırlı olmaları (Kılıç ve Diğerleri, 2013: 20, Durak, 2012: 57, Tayfun ve Çatır, 2013: 117) şeklinde özetlenebilecek korumacı sessizlik (Prosocial Silence) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Örgütsel iletişim ile duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile tespit edilmeye çalışılmış, bu kapsamda el edilen bilgiler Tablo 7’de özetlenmiştir.

**Tablo 7:** Örgütsel İletişim-Duygusal Bağlılık-Örgütsel Sessizlik Çoklu Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu

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

( $R=0,210$ ;  $R^2=0,44$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,038$ ; Standart Sapma: 0,50895)

Korelasyon tabloları (Tablo 1 ve Tablo 5) incelendiğinde; duygusal bağlılığın bağımsız değişken örgütsel iletişim ( $r=0,414$ ,  $p<0,01$ ), bağımlı değişken örgütsel sessizlik ( $r=-,206$ ,  $p<0,01$ ) ve bunun alt boyutları olan kabullenici sessizlik ( $r=-0,325$ ,  $p<0,01$ ) ve savunmacı sessizlik ( $r=-0,182$ ,  $p<0,01$ ) ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü olabileceğine işaret etmektedir (Çetin vd., 2012: 206). Değişkenler arasındaki ilişkide başka bir değişkenin aracı rolünden söz edebilmek için aracı değişkenin analize dâhil edilmesiyle birlikte, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalmanın olması ya da aradaki ilişkinin anlamsızlaşması gerekir (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo 7’deki bilgilere göre; duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının ( $\beta=-0,188$ ) istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,002$ ) olduğu, ancak örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının ( $\beta=-0,044$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $p=0,468$ ) görülmektedir. Bu bulgular ışığında aracılık

modelinin gerekli şartları sağladığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile aracı değişken duygusal bağlılık modele dâhil edildiğinde; bağımsız değişken örgütsel iletişimin bağımlı değişken örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi Tablo 3'teki  $\beta=-0,121$  ( $p<0,05$ ) değerinden, Tablo 7'deki  $\beta=-0,044$  ( $p=0,468$ ) değerine düşerek istatistiksel olarak anlamsızlaşmaktadır. Bu durumda hesaplanan azalmaların anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için ayrıca Sobel testi uygulanmıştır.

Sobel testi, kısmi veya tam aracılığın oluşmasında, bağımsız değişken tarafından açıklanan değişimdeki azalmanın anlamlılığını ölçen bir yöntemdir (Sobel, 1982). Örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı değişken rolünü incelemek amacıyla yapılan Sobel testi sonucunda ( $Z=3,4296$ ) ve ( $p<0,000$ ) değerleri el edilmiştir. Burada bağımsız değişkenin (örgütsel iletişimin) Beta değerlerindeki azalma kısmi aracılık etkisinin olduğuna işaret etmektedir. İlişkinin ortadan kalkması, başka bir deyişle istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması ise tam aracılık ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Günlük vd., 2017: 15). Elde edilen bulgular, örgütsel iletişimin duygusal bağlılığı arttırdığını, ancak duygusal bağlılığın örgütsel sessizliği azalttığını göstermektedir. Bu sonuca göre "*Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ilişkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken etkisi (rolü) vardır.*" şeklindeki (H4) hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarına etkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü araştırılmıştır. Bu amaçla öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş, daha sonra duygusal bağlılık değişkeninin aracı değişken rolünün olup olmadığı Baron ve Kenny (1986)'in öne sürdüğü teknikle araştırılmış, ortaya çıkan sonucun anlamlılığı ise Sobel testi ile kontrol edilmiştir (Sobel, 1982). Araştırma modeli çerçevesinde verilerin elde edilmesi ve hipotezlerin testi için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulamasından edinilen verilerin analiz sonuçları, araştırma hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymuştur.

Araştırma kapsamında; öncelikle örgütsel iletişimin çalışanların duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, daha önce ulusal alanyazında yapılmış olan çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir (Ada ve diğerleri, 2008; Bitmiş, 2014). Dolayısıyla; örgütsel iletişimin sağlıklı, etkili, açık ve çift yönlü işleyişinin, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir. Çalışma kapsamında ayrıca, geçmişte yapılmış benzeri çalışmalarla (Yeşilaydın vd., 2016) uyumlu olarak, örgütsel iletişim ile çalışanların örgütsel sessizliği arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Duygusal bağlılığın çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını ne şekilde etkilediğine ilişkin araştırma bulgularına göre, duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu kapsamda ayrıca, duygusal bağlılığın çalışanların kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik davranışlarını negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan duygusal bağlılık ile çalışanların korumacı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre; çalışanların duygusal bağlılığı arttıkça, örgütsel sessizlik (özellikle kabullenici ve savunmacı sessizlik) davranışları azalmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, Salha ve diğerleri (2016), Gök (2016), Seymen ve Korkmaz (2017) tarafından yapılmış olan çalışmaların sonuçları ile benzerlik taşımaktadır.

Örgütsel iletişimin ve duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki ortak etkisine bakıldığında; duygusal bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin ( $\beta=-0,206$ ,  $p<0,001$ ) olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel iletişimin duygusal bağlılığı anlamlı şekilde etkilediği ( $\beta=-0,414$ ,  $p<0,001$ ) görülmüştür. Duygusal bağlılık (aracı değişken) modele dâhil edildiğinde; örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ( $\beta=-0,121$ ) değerinden ( $\beta=-0,044$ ) değerine düşerek istatistiksel olarak anlamsızlaşmıştır. Söz konusu azalmanın duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisine işaret ettiği, ilişkinin ortadan kalkmasının (başka bir deyişle istatistiksel olarak anlamsızlaşmasının) ise tam aracılık rolünü gösterdiği anlaşılmıştır. Sonuç olarak; örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı değişken etkisi (rolü) ortaya çıkmıştır.

Örgüt içinde demokratik bir ortam tesis edilse de, çalışanlar farklı düşünce ve görüşlerini ifade etme konusunda sessiz kalmayı tercih edebilirler. Çalışanların sessiz kalması sorunsalının çözümünde, yöneticilerin çalışanlarla açık, sağlıklı ve etkin iletişim kurmaları, çalışanların sessiz kalma davranışlarını engelleyecek ve örgütüne olan bağlılıklarını arttıracaktır. Diğer taraftan çalışanların da bu konuda sorumluluk alması; fikir ve düşüncelerini ısrarla ifade ederek yönlendirici ve teşvik edici olmaları gerekir. Araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak; örgütsel iletişim sürecinin sağlıklı ve etkin işletilmesi durumunda, çalışanların duygusal bağlılıklarının artacağı ve örgütsel sessizlik davranışlarının azalacağı söylenebilir. Bu çalışmanın sonuçları, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyen sorunlarının belirlenip düzeltilmesi ve örgütsel sessizlik davranışlarının azaltılması bakımından değerlendirilebilir.

Yapılan alanyazın taramasında, bu çalışmada ele alınan 3 değişkenin (örgütsel iletişim, duygusal bağlılık ve örgütsel sessizlik) birlikte incelendiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu nedenle; söz konusu kavramlar arasındaki ilişkileri konu alan bu çalışmadan elde edilen sonuçların alanyazına katkı sağlayacağı ve yapılacak araştırmalar için kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008), Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2): 487-518.
- Argyris, C., ve Schon, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Akat, İ., Budak, G. (2002) *İşletme Yönetimi*, 4.Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. ve Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43: 23-57.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, Yayın No: 20, Isparta.
- Baron Reuben M. ve Kenny, David A. (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (6): 1173-1182.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-42.

- Bekmezci M.ve Mert İ. S. (2018). Çalışanların Görev Yaptığı Örgüt Kademesinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 747-760.
- Bitmiş, M., Güney. S., ve Demirel, H. (2014). İletişim Doymu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, (2): 57-74.
- Bovee, Courtland L. ve John V. Thill (2010). *Business Communication Today*. (Tenth Edition, Global Edition). New York: Pearson Company.
- Çakıcı, A. (2007), Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1: 145-162.
- Cheney, G., Page, D. J. ve Zorn, E. (2000). Nuts About Change: Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. *Management Communication Quarterly*, 13 (4): 515-566.
- Çalışkan, S. C. (2011). Çalışanların Psikolojik Güçlendirme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3): 77-92.
- Çavuşoğlu, S., ve Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Journal of Graduate School of Social Sciences)*, 18 (1): 115-146.
- Çetin, C., Tikici, M. ve Karatepe, S. (2008). Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma. *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 78: 121-136.
- Çetin, F., Şeşen, H., ve Basım, H. N. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: Örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2) 2012: 197-211.
- DeCotiis, Thomas A. ve Timothy P. Summers (1987). "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment". *Human Relations*, 40 (7): 445-470.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dilek, Y. ve Taşkıran, E. (2016), Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13: 402-434.
- Durak, G. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:3, Sayı: 2: 112-132.
- Dutton, J. E. ve Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18: 397-428.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 Issue 6: 1359-1392.
- Erkutlu, H. V.(2015), *Pozitif Örgütsel Davranış*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk A. G. 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.
- Ewing, D. W. (1977). *Freedom Inside the Organization*. New York: Dutton.
- Floyd, S. W. ve Wooldridge, W. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4): 47-57.

- Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and Conceptual Analysis. *Human Relations*, 37: 613-643.
- Gök, G. A. (2016). Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1): 104-124.
- Günlük, M. Özer, G. ve Özcan, M. , (2017). Meslek Memnuniyeti ve Bireysel İş Performansı İlişkisinde Mesleki Bağlılığın Ara Değişken Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Çalışma, *International Review of Economics and Management*. 5 (4): 1-22
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, (Gözden geçirilmiş ve Güncellenmiş 3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hall, Douglas T., Schneider, Benjamin ve Nygren, Harold T. (1970) "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*. V. 15, N. 2 : 176-190.
- Hayes, Andrew F. (2009) Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium *Communication Monographs*, Volume 76, Issue 4, December: 408-420.
- Heffner, Tonia ve Joan Rentsch ( 2001). "Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constiencies Approach", *Journal of Vocational Behavior*, V.59, N.3: 471-490.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16: 143-150.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama* (7. Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama. *Yönetim*, Yıl: 20 (63): 59-76.
- Kelly, D. (1999) "Using Vision to Improve Organizational Communication", *Leadership ve Organization Development Journal*, 21(2): 92-101.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5 / 1: 17-32.
- Kılıç T. ve Saygılı, İ. (2018) Örgütsel İletişimin Duygusal Bağlılığa Etkileri: Havacılık Bakım Merkezleri Örneği, *6'ncı Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Isparta : 205-216.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362.
- Mert İ. S. ve Aydın B. O. (2018). Kriz İletişiminde Mesaj Stratejileri: Ermenek Kömür Madeni Krizine Yönelik Uzman Görüşlerinin İncelenmesi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16): 15-35.
- Meydan, C.H., Basım, H.N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 57: 175-200.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3): 372-378
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A tree-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1992). *Blowing the Whistle*. New York: Lexington Books

- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 40 (1): 59-74.
- O'reilly Charles ve Jennifer Chatman (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychologist*, 71 (3): 492-499.
- Pinder C.C. ve Harlos K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.20: 331-369.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psyciatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59 (5): 603-609.
- Potter, L. R. (2003). The Communicator as Gardener. *Communication World*, 20(2): 5-14.
- Premeaux, S.F.ve Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1537-1562.
- Reilly, B. J. ve DiAngelo, J. A. (1990). Communication: A Cultural System of Meaning and Value. *Human Relations*, 43(2): 129-140.
- Salancik, Gerald R. (1977). "Commitment is too Easy". *Organizational Dynamics* 6 (1): 62-80.
- Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H. ve Yenişehirlioğlu, E. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 02 (03): 5-15.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V. ve Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5: 241-259.
- Seymen O. ve Korkmaz, E. (2017). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi, *Social Sciences Studies Journal*, 3 (8): 509-529.
- Scott, W. G. ve Hart, D. K. (1979). *Organizational America*. Boston: Houghton Mifflin
- SHGM, (2013), *SHY-145 Onaylı Bakım Kuruluşları Yönetmeliği*, Ankara.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13: 290-312.
- Sprague, J. ve Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high- technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32: 169-193.
- Steers, Richard M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22 (1): 46-56.
- Steers, Richard M. (1981). *Introduction to organizational behavior*. Santa Monica-California: Goodyear Publishing Company Inc.
- Şen C., Mert İ. S., Aydın B. O. (2017). The effects of positive psychological capital on employee's job satisfaction, organizational commitment, and ability coping with stress. *Journal of Academic Research in Economics*, 9 (2): 143-151.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3: 114-134.
- Thompson, J. A. ve Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle, ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28: 571-586.
- Turunç Ö., Çalışkan A., Turgut H., Mert İ. S. (2018). "Moderating Role of Job Satisfaction on the Relation between Leadership Styles and Organizational Silence. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3): 350-361.

- Vural, B. A. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wiener, Yoash (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View". *The Academy of Management Review*, 7 (3): 418-428.
- Withey, M. J. ve Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34: 521-539.
- Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1): 25-46.