

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seren AYDIN

2100001623

Anabilim Dalı: Psikoloji

Program: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayhan ERBAY

HAZİRAN 2024

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seren AYDIN

2100001623

Anabilim Dalı: Psikoloji

Program: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayhan ERBAY

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Ayhan ERBAY

Doç. Dr. Dilek Işılçay ÜÇÖK

Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

HAZİRAN 2024

ÖNSÖZ

Tez sürecimde beni destekleyen, bilgisini ve düşüncelerini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Ayhan Erbay'a çok teşekkür ederim.

Hayatta her alanda olduğu gibi Yüksek Lisans sürecimde de yanımda olan, benden desteklerini esirgemeyen annem, babam, kardeşim başta olmak üzere aileme ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Haziran , 2024

Seren AYDIN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
SİMGE LİSTESİ.....	viii
TÜRKÇE ÖZET.....	ix
YABANCI DİL ÖZET.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR.....	4
2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	4
2.1.1.Örgütsel Sessizliğin Tanımı.....	4
2.1.2.Örgütsel Sessizliğin Kuramsal Temelleri.....	5
2.1.3.Örgütsel Sessizliğin Boyutları	6
2.1.3.1. Kabullenici Sessizlik	7
2.1.3.2. Korunmacı (Savunmacı) Sessizlik.....	7
2.1.3.3. Korumacı (Prososyal) Sessizlik.....	8
2.1.4.Örgütsel Sessizliğin Öncülleri.....	9
2.1.5.Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	16
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	20
2.2.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı	20
2.2.2.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	21
2.2.3.Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	23
2.2.3.1. Duygusal Bağlılık.....	23
2.2.3.2. Devamlılık Bağlılığı.....	24
2.2.3.3. Normatif Bağlılık.....	24
2.2.4.Örgütsel Bağlılığın Öncülleri.....	26
2.2.5.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	32

2.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK.....	35
2.3.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı.....	35
2.3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri.....	37
2.3.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri.....	39
2.3.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	42
2.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	47
2.4.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ile İlgili Çalışmalar.....	47
2.4.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Yordayıcı Etkisi İle İlgili Çalışmalar.....	47
2.4.3. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki İle İlgili Çalışmalar.....	48
2.4.4. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki İle İlgili Çalışmalar.....	49
2.4.5. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolüyle İlgili Çalışmalar.....	49
3. YÖNTEM.....	51
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	51
3.2. Araştırmanın Deseni ve Modeli.....	51
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	52
3.4. Veri Toplama Araçları.....	52
3.4.1. Demografik Bilgi Formu.....	53
3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	53
3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	53
3.4.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği.....	54
3.5. Veri Toplama Süreci.....	54
3.6. Verilerin Analizi.....	54
4. BULGULAR.....	56
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	56
4.2. Ölçeklerin Güvenirliklerine Yönelik Bulgular.....	58
4.3. Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler ve Verilerin Dağılımına Yönelik Bulgular.....	59
4.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular.....	59

4.5. Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizine Yönelik Bulgular.....	62
4.6. Aracı Etki Analizine Yönelik Bulgular.....	63
4.7. Ek Analizlere Yönelik Bulgular.....	67
4.7.1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular.....	67
4.7.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular.....	68
4.7.3. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular.....	69
4.7.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular.....	70
4.7.5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular.....	71
4.7.6. Katılımcıların Yönetici Pozisyonuna Sahip Olmalarına Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular.....	72
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	74
5.1. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Öneriler.....	79
5.1.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	79
5.1.2. Örgütlere Yönelik Öneriler.....	80
6. KAYNAKÇA.....	83
7. EKLER.....	120
EK-1 Onam Formu.....	120
EK-2 Demografik Bilgi Formu.....	121
EK-3 Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	122
EK-4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	123
EK-5 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği.....	124

KISALTMALAR

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

v.d. : Ve diğlerleri

Akt. : Aktaran

LLCI, ULCI : Güven aralığı

S.E. : Standart Hata



TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	55
Tablo 4.2. Güvenirlilik Analizi	57
Tablo 4.3. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler	58
Tablo 4.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi	59
Tablo 4.5. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları	62
Tablo 4.6.1. Aracılık Testi Model Katsayıları	63
Tablo 4.6.2. Aracı Etki Analizi Bulguları	64
Tablo 4.7.1. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t Testi Bulguları.....	66
Tablo 4.7.2. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşmasına Yönelik t Testi Bulguları.....	67
Tablo 4.7.3. Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t Testi Bulguları.....	68
Tablo 4.7.4. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	69
Tablo 4.7.5. Ölçek Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	70
Tablo 4.7.6. Ölçek Puanlarının Yönetici Pozisyonuna Sahip Olma/ Olmama Durumlarına Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	71

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırma Modeli	52
Şekil 4.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Toplam Etkisi	65
Şekil 4.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerinden Dolaylı Etkisi	65

SİMGE LİSTESİ

$\bar{x}$	: aritmetik ortalama
%	: yüzde
β	: beta değeri
ss	: standart sapma
r	: Korelasyon katsayısı
α	: Cronbach Alpha
n	: Frekans
F	: Varyans Analizi Katsayısı
p	: Anlamlılık Katsayısı
R^2	: Regresyon Katsayısı
t	: t-testi değeri

Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Dalı : Psikoloji

Programı : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ayhan ERBAY

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Haziran 2024

ÖZET

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ETKİSİ

Seren AYDIN

Bu araştırmanın amacı örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek değişkenlerinin birbirleriyle ilişkilerinin; örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisinin; algılanan örgütsel desteğin iki değişken arasındaki ilişkide aracı etkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Destek ölçekleri kullanılarak 385 katılımcıdan veri toplanmış; verilerin analizinde SPSS 26.0 kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizleri sonucunda örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir yordayıcılığı olduğu tespit edilmiştir. Aracı etki analizi ile örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılığın ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı etkisinin anlamlı olduğu; ancak örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin hala anlamlı olmaya devam etmesi sebebiyle kısmi bir aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular tartışılmış, araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilmiş, örgütler ve ilerideki çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık, Algılanan Örgütsel Destek

University : Istanbul Kültür University

Institute : Institute of Social Science department : Psychology

Program : Industrial and Organizational Psychology

Supervisor : Doç. Dr. Ayhan Erbay

Degree Awarded and Date : MA – June 2024

ABSTRACT

MEDIATING EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Seren AYDIN

The aim of this research is to examine the relationships between the variables of organizational silence, organizational commitment, and perceived organizational support; the predictive effect of organizational silence on organizational commitment; and the mediating effect of perceived organizational support in this relationship. In this context, data were collected from 385 participants using the Demographic Information Form, Organizational Silence, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support scales; the data were analyzed using SPSS 26.0. As a result of the correlation analysis, it was found that there was a significant negative relationship between organizational silence and organizational commitment and perceived organizational support; there was a significant positive relationship between organizational commitment and perceived organizational support. As a result of regression analyses, it was determined that organizational silence and the sub-dimension of acquiescent silence have a significant negative predictive effect on organizational commitment. With the mediation effect analysis, it was concluded that the mediation effect of perceived organizational support in the relationship between organizational silence and organizational commitment is significant; however, due to the direct effect of organizational silence on organizational commitment still continues to be significant, it has a partial mediation effect. The obtained findings were discussed, the limitations of the study were mentioned, and suggestions were made for organizations and future studies.

Key Words: Organizational silence, Organizational commitment, Perceived organizational support

GİRİŞ

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, günümüz koşullarında ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sürekli bir değişim, gelişim ve ilerleme içerisinde olmaları gerekmektedir. Örgütlerin ilerleyebilmek, gelişebilmek adına belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için en önemli kaynakları çalışanlarıdır. Bu sebeple çalışanların örgütlerine karşı bağlılık hissetmesi, düşünce ve fikirlerini açıkça belirtmesi, bildiklerini paylaşmaktan çekinmemesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermeye istekli olması oldukça önemlidir. Çalışanların örgütleri tarafından önemsendiklerini, değer gördüklerini, desteklendiklerini hissetmeleri, düşüncelerini ifade edebilmeleri ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkili olabilmektedir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütün iyileşmesi ve gelişmesine yarayacak fikirlerini, bilgilerini bilinçli olarak paylaşmaması, sessizliği tercih etmesi şeklinde ifade edilebilir (Çakıcı, 2007). Çalışanlar örgütleri tarafından önemsenmediğini hissettiğinde, konuşmanın riskli olduğunu, konuşsa da bir şey değişmeyeceğini düşündüğünde, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulacağı, dışlanacağı korkusu yaşadığında, geçmişte düşüncelerini ifade ettiğinde olumsuz geri bildirimler aldığı anda sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2007; Gül ve Özcan, 2011).

Örgütsel sessizliği etkileyen faktörler arasında kişilik, psikolojik sermaye, duygusal zeka, tükenmişlik, psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel yabancılaşma, örgütsel desteğin algılanmaması, örgüt kültürü, güç mesafesi, liderin davranışları, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgüt içindeki iletişim, örgütsel bağlılık gibi değişkenler yer almaktadır (Acaray, 2014; Dyne vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyeti, performans, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm gibi hem örgüt düzeyinde hem bireysel düzeyde çeşitli değişkenler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Çakır, Tanğ ve Gülay, 2021).

Çalışanların sessiz kalma biçimleri güdülerine bağlı olarak değişmekte; çalışanlar boyun eğme, razı gelme güdüsüyle kabullenici sessizlik, kendi çıkarını koruma güdüsüyle korunmacı sessizlik, örgütün ve diğerlerinin yararını gözetme güdüsüyle ise korumacı sessizlik davranışları göstermektedir (Can, 2016; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Kişilerin örgütte sessiz kalmayı tercih etmeleri örgüt içindeki pek çok tutum ve davranış ile doğrudan ilintili olmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel sessizliğin üzerinde etkili olabileceği ve hem bireysel hem kurumsal düzeyde etkileri olabilecek önemli değişkenlerden biridir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı hissettiği bağ olarak ifade edilmektedir (Ballı ve Çakıcı, 2016). Çalışanların örgütlerinin amaçlarını ve hedeflerini benimsemiş olması, bu örgütün bir çalışanı olmaya devam etme isteği örgütün gelişimi ve ilerlemesi için çaba gösterme konusunda daha istekli olma, iş yerinde olumlu davranışlar sergileme ihtimallerini artırmaktadır.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılığının öncelleri olarak motivasyon, psikolojik sermaye, duygusal zeka, örgütsel güven, iş doyumu, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel adalet, liderin yaklaşımı, işe ilişkin unsurlar, algılanan örgütsel destek, personel güçlendirme, psikolojik sözleşme, örgüt içindeki iletişim, iş yaşam dengesi gibi pek çok bireysel ve örgütsel faktör bulunmaktadır (Durna ve Eren, 2005). Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları bağlılıklarının derecesine bağlı olarak performans, iş doyumu, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik gibi pek çok değişken üzerinde olumlu veya olumsuz şekilde etkili olabilmektedir (Balay, 2000).

Çalışanların örgütte kalmaya devam etmesini sağlayan gerekçeler farklılaşabilmektedir; duygusal bağlılıkta çalışanlar gerçekten istedikleri için örgütte kalmaya devam ederken, devam bağlılığında koşullar öyle gerektirdiği, ihtiyacı olduğu için ya da kişinin başka bir alternatifi olmadığı için, normatif bağlılıkta ise kişi kendisini örgütüne karşı borçlu hissettiği ve doğru olanın bu olduğuna inandığı için örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Durna ve Eren, 2005; Gül, 2002; Meyer ve Allen, 1991).

Çalıştığı örgüte sadakat düzeyi ile ilişkili olarak kurumunda olan bitene sessiz kalan çalışanın tutum ve davranışları, örgütünün kendisini ne düzeyde desteklediğini düşündüğü ile de alakalı olabilmektedir. Bu doğrultuda algılanan örgütsel destek; çalışanların örgütlerinin kendilerini önemsediğine, örgüte katkılarını değerli bulduğuna ve alınan kararlarda onların yararını gözettiğine dair inançları olarak ifade edilebilir (Eisenberger v.d, 1986; Özdevecioğlu, 2003).

Algılanan örgütsel desteğin öncelleri arasında örgütsel adalet, yönetici desteği, ödülleri, elverişli çalışma koşulları, liderin tavrı, psikolojik sözleşme gibi değişkenler bulunmaktadır (Görgülü, 2022; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanların örgütsel destek algısının yüksek olmasının performans, örgütsel bağlılık, iş doyumu, işe adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel güven gibi olumlu iş davranışlarının yanı sıra sinizm, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel muhalefet değişkenleri üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır (Tokgöz, 2011).

Çalışanların konuşmayı riskli görmesi, çalışma arkadaşları ile aralarının bozulacağı, dışlanacağı korkusu nedeniyle, fikirlerinin önemsenmediği veya bir şeyi değiştirmeyeceği düşüncesiyle fikirlerini söylemekten kaçınması, yaşadığı olumsuz tecrübeler ve almış olduğu olumsuz geri bildirimler sebebiyle sessiz kalmayı tercih etmesi, örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde de olumsuz etkilere neden olabilmektedir.

Çalışanların örgütleri tarafından desteklendiğini, değerli görüldüğünü hissetmelerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayabileceği düşünülmektedir (Aruoren ve Isiaka, 2023).

Literatürdeki çalışmaların incelemesinden ve bu düşüncelerden yola çıkılarak aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiştir.

1. Çalışanların örgütsel sessizlik, algıladıkları örgütsel destek ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
2. Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde yordayıcı bir etkisi var mıdır?
3. Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı bir etkisi var mıdır?

Araştırma soruları doğrultusunda bu çalışmada çalışanların örgütsel sessizlik, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi, örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisinin ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı etkisinin olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmektedir.

2. LİTERATÜR

2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde örgütsel sessizlik değişkeninden ve dayandığı teorilerden bahsedilmekte, sessizlik davranışının boyutları açıklanmakta, sessizliğe neden olabilecek değişkenler ve örgütsel sessizliğin etkileyebileceği değişkenler ele alınmaktadır.

2.1.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı

Literatürde örgütsel sessizlik kavramı henüz yeni yer edinmeye başlamasına rağmen örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bir olgudur (Durak, 2014). Örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıkışının ilk olarak Hirschman'ın 1970'te yayımlanan "Exit, Voice and Loyalty" kitabında ele aldığı çalışan sessizliği kavramına dayandığı söylenebilir (Benli ve Cerev, 2017). Sessizlik kavramı başlarda çalışanın örgüte bağlılığının ve onayının işareti olarak düşünülse de zamanla örgütü ve çalışanları etkileyen bir durum olarak ele alınmaya başlamıştır (Çakıcı, 2007). Hirschman'ın çalışan sessizliği şeklinde ele aldığı bu kavramın örgütsel sessizlik adı altında literatüre girişi ise Morrison ve Milliken'in çalışmasıyla olmuştur (Arlı, 2013). Morrison ve Milliken (2000) bu çalışmalarında, örgütsel sessizlik kavramını çalışanların örgütteki problemlerle ilgili fikirlerini ve endişelerini saklaması olarak adlandırmış ve çalışanların bu sessiz kalma davranışının örgütlerde kolektif bir davranışa dönüşmesinin değişim ve gelişim konusunda tehlike yarattığını söylemiştir.

Örgütsel sessizlik, Pinder ve Harlos (2001) tarafından ise kişinin örgütteki durumlara ilişkin davranışsal, duygusal ve zihinsel değerlendirmeleri sonucunda oluşan duygu, düşünce ve fikirlerini bu durumu değiştirebilme, düzeltebilme yetkisinde olan kişilerle bilinçli olarak paylaşmaması şeklinde tanımlanmıştır.

Sessizlik konusunda öne çıkan çalışmalarda yapılan tanımlamalarda bilgi ve düşüncelerin kasti olarak saklanması ve bu bilgi ve düşüncelerin örgütsel konu ve problemlerle ilgili olması şeklinde iki önemli kısmın vurgulandığı görülmektedir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizlik literatüründe önemli yeri olan bu araştırmacıların kavramsallaştırmalarından yola çıkarak örgütsel sessizliğin tanımı, iş görenlerin işin

veya örgütün iyileşmesine, gelişmesine yarar sağlayacak unsurları ve işi, işyeri hakkındaki teknik veya diğer konulardaki düşünce ve fikirlerini bilinçli olarak paylaşmaması, sessiz kalmayı tercih etmesi şeklinde yapılabilir (Çakıcı, 2007).

2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sessizlik tanımlarının literatürde çeşitli teorilere dayandırıldığı görülmektedir.

Fayda-maliyet analizi teorisi bu teorilerden biridir. Çalışanlar işyerlerinde sessiz kalıp kalmayacaklarına karar verirken fayda-maliyet analizi yapabilir, fikirlerini söylediklerinde bunun kendilerine sağlayacağı fayda ve maliyetleri düşünerek fikirlerini dile getirmeyi veya sessiz kalmayı tercih edebilirler (Akdeniz, 2018; Dilek, 2014; Kahya, 2013). Çalışanlar bu içsel değerlendirmeyi yaparken yöneticisinin davranışlarını ve daha önceki deneyimlerini göz önünde bulundururlar (Çakıcı, 2007; Korkmaz, 2017).

Vroom'un geliştirdiği Beklenti Teorisi'ne (1964) göre davranışların ortaya çıkmasına sebep olan etkenleri belirleyen ve yönlendiren bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşullardır (Yüksel, 2015). Kişinin hayata bakışı, deneyimleri, çalıştığı örgütten beklentileri ruh hali üzerinde etkili olmakta ve çalıştığı örgüte ne derece katkısı olacağını belirlemektedir. Kişi eğer sergileyeceği davranışın istenen sonuçlara ulaşmasını veya istemediği sonuçları önleyebileceğini düşünürse, bu yönde bir beklenti oluşturursa bu davranış konusunda olumlu bir tutum geliştirecektir. Bu bağlamda çalışanlar fikirlerini dile getirmenin kendisi için olumlu sonuçları olmayacağı yönünde bir tutum geliştirirse sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Çakıcı, 2007; Dilek, 2014; Eren, 2003; Yüksel, 2015).

Çalışanların sessiz kalma davranışıyla ilişkilendirilen önemli teorilerden bir diğeri Noelle- Neumann'ın geliştirdiği Sessizlik Sarmalı teorisidir (Yüksel, 2015). Bowen ve Blackmon (2003) tarafından örgütsel koşullara uyarlanmış olan teori kişilerin çalışma arkadaşlarının desteğini hissetmediklerinde veya ses çıkarmaya direnç gösterildiğini düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih edeceklerini ya da dürüst olmayan tepkilerde bulunacaklarını vurgulamıştır. Çalışanlar dışlanma ve yalnız kalma korkusu ile örgütte egemen olan görüşü ve düşüncelerinin örgüt tarafından desteklenip desteklenmeyeceğini göz önünde bulundurarak düşüncelerini belirtmeyi ya da sessiz kalmayı tercih ederler (Çakıcı, 2010 Akt. Dilek, 2014).

Sessizliğin dayandırıldığı diğer teori ise Kendini Uyarlama teorisidir (Acaray, 2014). Kişiler bulundukları konumu veya statülerini koruyabilmek adına düşünce ve davranışlarını çoğunluğa uyarlamaktadır (Sencer, 2022). Çalışanlar ortamın ve koşulların gerektirdiği gibi davranabilmek için etrafındakilerin davranışlarını izler ve bunun sonucunda topluma ve ortama uygun olan davranışa uyumlanırlar. Çalışanların sessiz kalma veya konuşmayı tercih etmelerinde bulundukları ortamın önemli rolü vardır. Örgütte dışlanacağı, saygı göremeyeceği düşüncesi kişinin sessiz kalmasına, fikirlerini diğerlerine uyarlamasına sebep olabileceği gibi diğerleriyle aynı fikirde oluşu ve onlardan destek görmesi, örgütte güven ortamının varlığı fikirlerini açıkça belirtebilmesini sağlayacaktır (Acaray, 2014; Yüksel, 2015).

Örgütsel sessizliğin dayandığı bu 4 temel teori düşünüldüğünde çalışanın sessizliğinin, çalışma ortamını çeşitli koşullar açısından değerlendirip buna dair bilinçli bir karar verme süreci sonucunda sergilediği bir davranış olduğu söylenebilir (Can, 2016).

2.1.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında sessizliği kabullenici ve savunma amaçlı olmak üzere iki tür olarak sınıflandırmışlardır. Van Dyne, Ang ve Botero 2003 yılında yapmış oldukları çalışmalarında Pinder ve Harlos'un yapmış olduğu bu sınıflandırmaya korumacı (prososyal) sessizlik türünü de ekleyerek sessizliğin kabullenici (boyun eğen), korunmacı (savunmacı), korumacı (prososyal) sessizlik olmak üzere üç türü olduğunu ifade etmişlerdir (Tayfun, 2015; Dyne vd., 2003). Çakıcı da bu kabullenici, korunmacı, korumacı sessizlik türlerini sessizliğin 3K'sı olarak adlandırmıştır (Çakıcı, 2010 akt. Can, 2016).

Çalışanların sessiz kalma biçimleri güdülerine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Kişinin boyun eğme, razı gelme güdüsüyle pasif biçimde sessizleşmesi kabullenici sessizlik olarak betimlenirken korku, kendi çıkarını koruma güdüsüyle sergilediği düşüncelerini saklama davranışları korunmacı sessizlik olarak, örgütün ve diğerlerinin yararına sessizliği tercih etmesi ise korumacı sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Can, 2016; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

2.1.3.1. Kabullenici Sessizlik

Çalışanın işyerinde var olan duruma boyun eğip, razı olup örgütün yararına olabilecek düşünce ve fikirlerini paylaşmamasıdır, pasif bir davranıştır (Dilek, 2014; Dyne vd., 2003). Çalışan mevcut durumu değiştiremeyeceği, sorunu çözemeyeceği düşüncesiyle düşüncelerini paylaşmakta isteksiz davranmakta, durumu iyileştirmek için çaba sarf etmemekte, var olan duruma boyun eğmeyi, razı olmayı daha güvenli bulduğu için alternatif arayışına girmemektedir (Tayfun, 2015). Çalışan örgütteki huzuru kaçırmamak, güven ortamını bozmamak için var olanı kabul etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Diğer yandan çalışan düşüncelerini belirtmesinin bir anlam yaratmayacağını, fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüyorsa, özyeterliliği düşükse fikirlerini paylaşmamayı, sessiz kalmayı tercih edecektir (Acaray, 2014; Alioğulları, 2012; Dilek, 2014; Korkmaz, 2017; Pinder ve Harlos, 2001; Tayfun, 2015; Dyne vd., 2003).

Kabullenici sessizliği tercih etmiş olan çalışan konu hakkında bilgisi, fikri olmasına rağmen sessiz kalmayı tercih etmektedir (Taşkiran, 2011; Dyne vd., 2003). Çalışan fikirlerini, konuşmanın anlamsız olduğunu veya konuşsa bile bu konuda bir fark yaratamayacağını düşündüğü için esirgemektedir (Durak, 2014). Çalışan bu tutumu nedeniyle örgütteki gelişmelere, değişimlere kasti biçimde pasif kalmakta, karışmamaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Çalışanın görüşlerinin, fikirlerinin dikkate alınmadığı önceki deneyimleri de kabullenici sessizliği tercih etmesine, örgütteki sorunlara ilgisizleşmesine neden olabilmektedir (Taşkiran, 2011).

2.1.3.2. Korunmacı (Savunmacı) Sessizlik

Korkuya dayalı olarak ortaya çıkan bir sessizlik türüdür. Çalışanın örgütteki bir sorun veya durum hakkında düşüncelerini belirtmesinin kendisi için doğurabileceği olumsuz sonuçlardan korkması nedeniyle bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmesidir (Dilek, 2014; Dyne vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001). Korunmacı sessizlik, kabullenici sessizliğe göre daha proaktiftir çünkü sessizliğin bu türünde çalışan alternatiflerin varlığından haberdardır, durumun farkındadır ve kendisi için bir durum değerlendirmesi, fayda-maliyet analizi yaparak bu durum için sessiz kalmanın kendisi için en doğrusu olduğuna kanaat getirip kendini koruma amacıyla, bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir (Dyne vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001).

Çalışan durumun ya da sorunun farkındadır fakat o an için düşüncelerini belirtmesinin zararlarının yararlarından daha fazla olacağını öngörerek bu durumu görmezden gelir, sineye çeker ve konuşmak için doğru zamanın gelmesini bekler, bu sebeple geçici bir sessizlik içerisinde olabilir (Dilek, 2014; Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanın korunmacı sessizlik davranışı göstermesinde korku ve kendini koruma duygusu etkili olmaktadır (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; Morrison ve Milliken, 2000; Nazik Özalp, 2021). Çalışan fikirlerini ve düşüncelerini üstlerine ilettiğinde bu durumdan zarar göreceğini; bu nedenle kendisi için sessiz kalmanın konuşmaktan daha iyi olduğunu düşünmektedir (Dilek, 2014). Örgütte dışlanacağı korkusu, yöneticisi tarafından tehdit olarak algılanacağı ve terfi edemeyeceği düşüncesi; hep sorun çıkaran kişi olarak etiketlenmek istememesi de çalışanların korunmacı sessizlik davranışları göstermesinde etkili olabilmektedir (Dilek, 2014; Kahveci ve Demirtaş 2013).

2.1.3.3. Korumacı (Prososyal) Sessizlik

İşle ilgili bilgi ve düşüncelerin örgütün veya diğer çalışanların yararını düşünerek paylaşılmamasıdır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Koruma amaçlı sessizlik de korunma amaçlı sessizlik gibi bilinçli ve proaktif bir davranıştır, çalışan duruma ve alternatiflere dair farkındalık içerisinde fakat bu durumda sessizliğin altında yatan motivasyon korku, kendini koruma değil fedakarlık ve iş birliğidir (Dyne vd., 2003; Korkmaz, 2017). Çalışan korktuğu için, kendi çıkarını korumak istediği için değil örgütünün veya çalışma arkadaşlarının iyiliğini düşündüğü için kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir (Taşkıran, 2011). Kişi korumacı sessizlik davranışlarını planlı ve bilinçli biçimde sergilemektedir (Dilek, 2014).

Korumacı sessizlik davranışının ardında iki amaç bulunmaktadır. Çalışan bulunduğu örgütü korumak adına örgütü hakkındaki bilgileri paylaşma konusunda sessiz kalırken öte yandan çalışma arkadaşlarını korumak için sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Acaray, 2014). Koruma amaçlı sessizlik türü örgütsel vatandaşlık davranışları ile de ilişkilendirilebilir, çalışanlar örgüt tarafından zorunlu tutulmadığı halde diğerlerini ve örgütün yararını gözeterek düşünce ve fikirlerini kasti olarak paylaşmamaktadır. Bundan dolayı çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı gereği de sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Acaray, 2014; Barçın, 2012; Dilek, 2014; Dyne vd., 2003).

2.1.4. Örgütsel Sessizliğin Öncülleri

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik üzerinde çeşitli faktörlerin yordayıcı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve üstlerle ilişkiler adı altında toplanabilir (Milliken vd., 2003).

Kişilik, bu bireysel faktörlerden biridir, çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları örgütteki sessizlik davranışlarını etkileyebilmektedir. Lepine ve Van Dyne (2001) beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların ses çıkarma davranışlarına etkisine baktığı çalışmalarında; sorumluluk ve dışa dönüklük özelliklerine sahip çalışanların ses çıkarma olasılıklarının diğer çalışanlara oranla daha fazla olduğu, içedönük ve uyumluluk özelliklerine sahip çalışanların daha fazla sessiz kalmayı tercih ettiği bulgularına ulaşmışlardır. Dilek (2014), kişiliğin sessizlikle ilişkisini incelediği çalışmasında sadece duygusal tutarlılığın ve deneyime açıklığın korumacı sessizlik üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hatipoğlu ve Akduman (2019) psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizliğe etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolünü inceledikleri çalışmalarında dışadönük, uyumlu, sorumlu ve deneyime açık çalışanların psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşündüklerinde sessiz kalmayacağı ancak duygusal dengesizlik kişilik özelliğindeki çalışanların psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algıladığında sessizleşeceği sonucuna ulaşmışlardır. Dağlar (2020) kişiliğin örgütsel sessizlikle ilişkisini incelediği çalışmasında dışadönüklük ve duygusal dengeliliğin örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediği bulgusunu elde etmiştir.

Psikolojik sermaye örgütsel sessizliği yordayan bireysel faktörlerdendir. Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların düşüncelerini açıklama olasılığının yüksek olmasının sessizlik davranışlarını azaltacağı düşünülmektedir (Macit,,Karaman ve Ekim, 2020). Macit, Karaman ve Ekim (2020) sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında psikolojik sermayenin örgütsel sessizliği negatif yönde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Nikpay, Farahbakhsh ve Zandkarimi (2017) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sermaye ve özyeterlilik, umut, iyimserlik alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Mihçı (2021) çalışmasında psikolojik sermayenin umut ve dayanıklılık boyutlarının korumacı ve kabullenici sessizlik üzerinde, özyeterlilik ve dayanıklılık boyutlarının korunmacı sessizlik üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Erkal

(2022) çalışmasında pozitif psikolojik sermayenin korumacı sessizliği pozitif yönde etkilerken kabullenici ve korunmacı sessizliği negatif yönde etkilediği bulgusunu elde etmiştir. Kafcheh ve Lotfi (2015) de yapmış oldukları çalışmada psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Özyeterlik algısı, örgütsel sessizliği yordayan bireysel faktörlerden bir diğeridir. Özyeterlik algısı düşük çalışanlar, düşüncelerini dile getirme konusunda sessiz kalabilmektedir (Üngüren ve Ercan, 2015). Üngüren ve Ercan (2015) çalışmalarında özyeterlik algısının örgütsel sessizliği anlamlı biçimde yordadığını tespit etmişlerdir. Erenler Tekmen, Çetin ve Torun (2016) özyeterlik algısının sessizlik davranışı üzerine etkisini inceledikleri çalışmalarında çalışanların özyeterlik algılarının kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Duygusal zeka, örgütsel sessizliğin yordayıcısı olan bireysel faktörlerden biridir. Tunçel ve Taslak (2017), duygusal zekanın kişisel beceriler ve uyumluluk boyutlarının kabullenici sessizlik, kişisel beceriler boyutunun korunmacı sessizlik, kişisel beceriler ve genel ruh hali boyutlarının korumacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Düzgün (2022) çalışmasında duygusal zekanın başkalarının duygularını değerlendirme boyutunun kabullenici ve korumacı sessizlik üzerinde, duyguların kullanımının kabullenici sessizlik üzerinde, duyguların düzenlenmesi boyutunun ise kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Tükenmişlik de çalışanların sessizleşmelerinin yordayıcılarından biridir. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, örgütün işleyişine katılım göstermekten kaçınmakta, bulunduğu konumu koruma endişesiyle sessiz kalma eğiliminde olabilmektedir (Yıldırım, 2019). Eryılmaz Ballı ve Önder (2019) öğretmenlerin tükenmişliğinin örgütsel sessizliği yordama düzeyini inceledikleri çalışmalarında tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmenin kabullenici ve korunmacı/savunmacı sessizliği artırıcı, düşük kişisel başarının korunmacı/savunmacı sessizliği artırıcı, korumacı sessizliği ise azaltıcı yönde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Aktaş ve Şimşek (2015) çalışmalarında duygusal tükenmişliğin kişisel başarıda azalma ve duygusal tükenme boyutlarının kabullenici sessizlik üzerinde, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissi boyutlarının ise korumacı sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yıldırım (2019) çalışmasında duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma

boyutlarının kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir. Al-Rousan, Omoush ve Ajloun (2018) da çalışmalarında tükenmişliğin ve alt boyutlarının örgütsel sessizliği pozitif yönde yordayıcı bir değişken olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Kişî örgüt uyumu da örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olabilecek faktörlerdendir. Köksal, Uğurlu Kara ve Meydan (2018) etik ilkeler bağlamında kişî örgüt uyumunun sessizliğe etkisini inceledikleri çalışmalarında hem örgütteki etik ilkelerin hem de kişî örgüt uyumunun örgütsel sessizlik üzerinde negatif etkisi olduğu, bu bağlamda çalışanların örgütle uyumunun ve örgütsel etik ilkeler algısının düşük olması durumunda örgütsel sessizliğin artacağı bulgusunu elde etmişlerdir.

Duygusal emek, örgütsel sessizlik üzerinde etkili olabilen bir diğer faktördür. Çalışanların işi konusunda belirli kalıplar içinde davranılmaya mecbur bırakılması huzursuz ve gergin hissetmesine, düşüncelerini ifade etmekten kaçınmasına neden olabilmektedir (Durgut ve Kahya, 2015). Durgut ve Kahya (2015) duygusal emeğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ele aldıkları çalışmalarında duygusal emeğin gerçek duyguları bastırma, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarının kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Mobbing, örgütsel sessizliği etkileyebilen faktörlerdendir. Mobbinge maruz kalan çalışanlar, hissettiği kaygılar sebebiyle kendilerini örgütten soyutlayıp görüşlerini belirtmekten kaçınmakta, sessiz kalmayı tercih etmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Öztürk ve Cevher (2016) ile Çavuş, Develi ve Sarioğlu (2015) çalışmalarında mobbing ve örgütsel sessizliğin birbirleriyle pozitif yönde ilişkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Örgütsel yabancılaşma, çalışanların sessizleşmesine etki edebilecek bir diğer faktördür. Örgütlerine yabancılaşmış çalışanlar, kendilerini soyutlayarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Önal (2015) örgütsel sessizlik ve yabancılaşma ilişkisini incelediği çalışmasında yabancılaşmanın kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik alt boyutlarını pozitif biçimde yordadığını tespit etmiştir. Aydınğün (2015) de yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizlik ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel destek, örgütsel sessizlikle ilişkili örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Nazik Özalp (2021) çalışanların örgütsel destek algısı, bireysel yenilikçilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu ve bireysel yenilikçiliğin bu ilişkide negatif yönlü düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erenler Tekmen (2016) araştırmasında algılanan örgütsel desteğin çalışanların sessizlik davranışlarına negatif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Göktaş Kulualp (2015) çalışmasında örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiş, örgütsel destek ve iş tatmini arttıkça sessizliğin azalırken, yönetimin açıklığı arttıkça sessizlik davranışlarının artacağını ifade etmiştir. Yürür ve arkadaşları (2016) yaptıkları çalışmada çalışanların algıladığı örgütsel desteğin sergiledikleri kabullenici ve korunmacı sessizlik davranışlarını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Örgüt kültürü de çalışanların sessizliği üzerinde etkisi olan örgütsel faktörlerden biridir. Acaray (2014) örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelediği tezinde örgüt kültürünün klan kültürü alt boyutunun kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde, pazar kültürü alt boyutunun korunmacı sessizlik üzerinde negatif etkileri bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yalçınsoy (2019) yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürü ile örgütteki iklimin örgütsel sessizliğe etkisini incelemiş ve örgüt kültürünün düşük de olsa örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kim ve Ko (2021) yapmış oldukları çalışmada yenilikçi ve kolektif kültürün örgütsel sessizliğin korunmacı alt boyutunu negatif şekilde; korumacı alt boyutunu ise pozitif biçimde yordadığı; rasyonel kültürün ise korunmacı sessizliği pozitif biçimde yordarken, korumacı sessizliği negatif şekilde yordadığı ve hiyerarşik kültürün kabullenici sessizliği pozitif yönde yordadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Güç mesafesi, örgütsel sessizliği etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Çiçek Sağlam ve Göl Dede (2020) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleriyle algıladıkları güç mesafesi ilişkisini inceledikleri çalışmalarında güç mesafesi algılarının örgütsel sessizliğin tüm boyutlarını anlamlı şekilde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Solmaz ve Serinkan (2020) da yapmış oldukları çalışmada güç mesafesinin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu, güç mesafesi arttıkça örgütsel sessizliğin artacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel sosyalleşme, örgütsel sessizliği etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Çalışanların örgütte sosyalleşmesi, örgütle ilgili konulara duyarlı olmasını ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmamasını sağlamaktadır (Demir, 2021). Yıldız ve İlban (2022) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sosyalleşmenin dil-tarih, güç ve politika, kişilerarası ilişkiler boyutlarının kabullenici sessizlik üzerinde; güç ve politika boyutunun korumacı sessizlik üzerinde anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Taşlıyan, Güler ve Gurbanlı (2022) de çalışmalarında örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sessizlik üzerinde negatif etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Demir (2021) de yapmış olduğu çalışmada örgütsel sosyalleşmenin ve amaç ve değerlere uyum alt boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Liderlik, örgütsel sessizlik üzerinde etkili olan diğer bir faktördür, yöneticilerin tavrı sessizliğin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Taşkiran (2010), araştırmasında çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça bireysel sessizlik davranışlarının azalacağı, etkileşimci liderlik algısı arttığında ise bireysel sessizliğin artacağı, ilişkisel sessizlik davranışlarının azalacağı sonucuna varmıştır. Kılıç, Keklik ve Yıldız (2014) da çalışmalarında dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderliğin ise örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ballı ve Çakıcı (2016) çalışmalarında karanlık liderliğin örgütteki sessizlik davranışlarını negatif yönde yordadığını tespit etmişlerdir. Akın (2020) çalışanların sessizleşmesinde liderlik türünün de etkisi olabileceği düşüncesinden hareketle yapmış olduğu araştırmasında dönüşümcü liderliğin kabullenici sessizlik üzerinde negatif, etkileşimsel liderliğin sessizliğin korunmacı ve kabullenici türdeki alt boyutlarını pozitif şekilde yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Örucü, Hasırcı ve Şeker (2021) ve Başar ve Okçu (2022) çalışmalarında paternalist liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Özkan (2022) da yapmış olduğu çalışmada toksik liderlik ve boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir. Çatır (2015), çalışmasında örgütsel sessizlik üzerinde etkileşimci liderliğin pozitif yönde etkisi olurken dönüşümcü liderliğin etkisinin negatif yönde olduğunu tespit etmiştir. Sarfraz, Ivascu ve Öztürk (2021) yapmış oldukları çalışmada istismarcı liderliğin örgütsel sessizliği arttıran bir liderlik türü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Algılanan Örgütsel Demokrasi, sessizlik üzerinde etkisi bulunan bir diğer faktördür. Karadağ ve Geçkil (2020) araştırmalarında örgütsel demokrasi ile sessizlik arasında zayıf da olsa negatif yönlü bir ilişki olduğu, örgütte demokrasi arttıkça sessizlik davranışlarının azalacağı bulgusuna ulaşmıştır. Şenol ve Aktaş (2017) algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri-şeffaflık ve eşitlik ve adalet boyutlarının korumacı sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kararlara katılım da örgütsel sessizlik üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütün karar alma sürecinde çalışanlara da söz hakkı tanınması, çalışanlara fikirlerinin değerli olduğunu hissettirmekte ve sessizlik davranışlarını azaltmaktadır (Sarıkaya 2013). Sarıkaya (2013) çalışmasında kararlara katılımın örgütsel sessizlik toplam puanı, kabullenici, korunmacı alt boyutlarını azaltan; sessizliğin korumacı türünü arttıran bir etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Örgütsel güven, örgütsel sessizliği yordayan önemli örgütsel faktörlerden biridir. Örgütte iş birliği ve güvene dayalı ilişkilerin varlığı örgütsel sessizliği azaltmaktadır (Doğrusöz Afşar, 2023). Timuroğlu ve Alioğulları (2019) araştırmalarında örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, örgütsel güven azaldıkça sessizliğin artacağı sonucuna ulaşmışlardır. Afşar (2013) çalışmasında örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde negatif etkisi bulunduğunu tespit etmiştir. Fard ve Karimi (2015) yapmış oldukları çalışmada örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu ve örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Zahed-babelan ve Karimianpour (2016) da çalışmalarında örgütsel güven ve örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Örgütsel iletişim, örgütsel sessizliği yordayan örgütsel faktörlerden biridir. Ceyhan ve arkadaşları (2021) örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkisini inceledikleri araştırmalarında iletişim biçimlerinin kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönde, yöneticilerin çalışanlarını yapması ve yapmaması gerekenler konusunda bilgilendirdiği eğitici iletişimin ise kabullenici sessizliği pozitif yönde yordadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Doğan ve Derin (2022), çalışmalarında örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde negatif etkisi olduğunu, psikolojik rahatlığın ise bu değişkenler arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Örgütsel adalet, örgütsel sessizliğin önemli yordayıcılarından biridir. Tutar ve Köse (2018) çalışmalarında örgütteki adaletsiz uygulamaların sessizlik davranışlarıyla pozitif biçimde ilişkili olduğu, çalışanların örgütlerinde adaletsizlik algıladıklarında sessizliklerinin artacağı çıkarımına ve bu ilişkide örgütsel sinizmin düzenleyici bir rolü olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Önder (2017) çalışmasında etkileşimsel adalet ve devam bağlılığının örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğunu, etkileşimsel adalet ve devam bağlılığının azalmasının sessizlik davranışlarını arttıracakını tespit etmiştir. Serin (2019) çalışmasında örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu, dağıtım adaletinin kabullenici ve korunmacı sessizliği azaltırken korumacı sessizliği arttıracak, işlem adaletinin kabullenici sessizliği artırırken korumacı sessizliği azaltacağı ve etkileşim adaletinin korunmacı sessizliği azaltacağı sonucuna ulaşmıştır. Doğan ve Oğuzhan (2022) da çalışmalarında örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerinde negatif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Aldhafri ve Alsaidi (2020) çalışmalarında işlemsel adaletin kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde, adaletin etkileşimsel alt boyutunun ise örgütsel sessizliğin ve alt boyutlarının üzerindeki yordayıcılığının anlamlı olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel sessizliği etkileyebilecek önemli faktörlerden biridir. Korkmaz (2017) çalışmasında örgütsel bağlılığın ve güç mesafesinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmış ve güç mesafesinin örgütsel bağlılık ve sessizlik davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olduğunu tespit etmiştir. Ballı ve Çakıcı (2016) ise çalışmalarında örgütsel bağlılığın sessizliğin alt boyutlarına etkisini incelemiş, bağlılığın sessizliğin kabullenici ve korunmacı türünü negatif biçimde yorduyor olduğu, örgütünü ve arkadaşlarını korumaya yönelik korumacı türünü pozitif şekilde yordadığı; bu doğrultuda çalışanların bağlılıkları arttıkça örgütünü korumak adına daha fazla sessizleşeceği bulgusunu elde etmişlerdir.

Örgütsel stres, çalışanların sessizliği üzerinde etkisi olabilecek bir diğer faktördür. Kılıç ve arkadaşları (2013) yapmış oldukları çalışmada örgütsel stresin ve tüm alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu, örgütsel stresin varlığının sessizliği arttıracak sonucuna ulaşmışlardır. Demiray (2015) ve Mantı (2020) da çalışmasında örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Lider-üye etkileşimi örgütsel sessizliği yordamada üstlerle ilişkiler açısından önemli bir faktördür. Çöp ve Öztürk (2017) otel çalışanları ile yapmış oldukları çalışmalarında lider üye etkileşiminin etki, sadakat, katkı ve saygı olmak üzere 4 alt boyutunun da örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu ve çalışanların sessizleşmesini önleyebilmek için lider-üye etkileşimini güçlendirmek gerektiği bulgusuna ulaşmışlardır. Çınar ve Koçak (2017) da çalışmalarında lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik örgütün gelişimi, ilerleyişi konusunda tehlike yaratmakta ve çalışanların fikirlerini, düşüncelerini ifade etmeyip sessiz kalmayı tercih etmelerinin hem örgüt hem çalışanlar açısından örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyeti, performans, örgütsel öğrenme, sinizm, üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel bağlılık ve güven, psikolojik sözleşme ihlali algısı ve işe yabancılaşma gibi çeşitli değişkenler konusunda etkileri olabilmektedir. (Acaray, 2014; Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel sessizliğin üzerinde etkili olduğu kavramlardan biridir. Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2016) yapmış oldukları çalışmada çalışanların korunmacı ve kabullenici sessizlik davranışlarındaki artışın örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılığını azaltacağı bulgusuna ulaşmışlardır. Barkhoda, Moradkhah ve Naghdi (2021) de çalışmalarında örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir. Bezirci (2019) tezinde kabullenici ve korunmacı sessizliğin örgütsel vatandaşlığın tüm alt boyutları üzerinde negatif yönde, korunmacı sessizliğin ise nezaket boyutu üzerinde negatif, centilmenlik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Güleç Solak ve Erok (2018) yaptıkları çalışmada korunmacı sessizliğin örgütteki vatandaşlık davranışlarını arttırıcı yönde bir yordayıcı etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Fatima ve arkadaşları (2015) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif yönde etkisi olduğu ve örgütsel adaletin bu ilişkide düzenleyici rolü olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Hosseini Amirkhani ve Ghaleh Agha Babaei (2017) çalışmalarında örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İşten ayrılma niyeti, örgütsel sessizliğin etkili olduğu durumlardan biridir. Öge (2021) çalışmasında örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi bulunduğunu tespit etmiştir. Akdeniz (2018) örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetine etkisini incelemiş olduğu çalışmasında örgütsel sessizlikle işten ayrılma niyetinin birbirleriyle zayıf düzeyde negatif biçimde ilişkili oldukları sonucunu elde etmiştir. Pehlivan (2019) çalışmasında kabullenici ve korumacı sessizliğin çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerini pozitif etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Sarrafoğlu ile Günsay (2020) yapmış oldukları çalışmada korumacı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu, korunmacı sessizliğin ise iş tatmini üzerinde negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kumar ve arkadaşları (2023) da yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pekerşen, Alagöz ve Karakaş (2022), araştırmalarında örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde, korunmacı sessizliğin ise negatif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

İş performansı, örgütsel sessizlikten etkilenebilecek önemli değişkenlerden biridir. Çalışan kendini tehlikede hissettiğinde veya konuşmasının bir faydası olmayacağını düşündüğünde sessiz kalmayı tercih etmektedir, buna bağlı olarak örgütün hedeflerinden uzaklaşmakta; işyerindeki başarısı ve performansı da bundan etkilenebilmektedir (Üngüren ve Ercan, 2015). Yücekaya ve İmamoğlu (2020), çalışmalarında örgütsel sessizliğin çalışanların performansını anlamlı biçimde yordadığı bulgusunu elde etmişlerdir. Ocak (2017) ise yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmacı boyutlarının performans üzerinde negatif yönde etkisi olurken korunmacı sessizliğin performansa etkisinin pozitif yönde olduğunu tespit etmiştir. Pehlivan (2019) örgütsel sessizliğin iş sonuçlarına etkisini ele almış olduğu çalışmasında kabullenici ve korunmacı sessizliğin performans üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Abbasi ve arkadaşları (2015) çalışmalarında örgütsel sessizliğin örgütsel performans üzerinde negatif yönde etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir. Çalışkan ve Pekkan (2017) araştırmasında kabullenici ve korunmacı sessizliğin iş performansı üzerinde negatif yönde, korunmacı sessizliğin ise pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmış, aynı zamanda etik iklimin korunmacı sessizliğin iş performansına etkisinde kısmı aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir. Şehitoğlu (2010) tezinde örgütsel sessizliğin kabullenici ile korunmacı alt boyutlarının

performansı negatif şekilde etkilediği, koruma amaçlı sessizliğin pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmış, aynı zamanda örgütsel sessizliğin performansa etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmı aracılık etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ghanbari, ve Beheshtirad (2017) çalışmalarında örgütsel sessizliğin takım çalışmasını ve iş performansını azaltıcı bir etkisi olduğu bulgularını elde etmişlerdir.

Örgütsel öğrenme de örgütte örgütsel sessizliğin varlığından olumsuz etkilenecek olgulardan biridir. Tuna, Çelen ve Sarı Gök (2019), çalışmalarında örgütteki sessizlik davranışlarının örgütsel öğrenmeyi azaltıcı etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Örgütsel sinizm, örgütsel sessizliğin olumsuz etkileyebileceği kavramlardan bir diğeridir. Altınöz ve arkadaşları (2017) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Jafarguliyeva (2020) çalışmasında örgütsel sessizliğin ve boyutlarının örgütsel sinizmi pozitif şekilde yordadığı, örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel sinizmin de artacağı sonucuna ulaşmıştır. Aksoy Kürü, Demirek ve Ulufer Kansoy (2022) çalışmalarında kabullenici ve korunmacı sessizliğin sinizmin tüm boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu, korunmacı sessizliğin bilişsel ve duygusal sinizm boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aksoy Kürü ve arkadaşları (2022) yapmış oldukları çalışmada aynı zamanda kabullenici ve korunmacı sessizliğin örgütsel dışlanma üzerinde pozitif, korunmacı sessizliğin ise negatif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Erdoğan (2019) çalışmasında kabullenici sessizliğin örgütsel sinizmin tüm boyutları üzerinde pozitif yönde, korunmacı ve korunmacı sessizliğin ise duyuşsal sinizm boyutu üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel sessizlik sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Örenlili ve Çekmecelioğlu (2018), araştırmalarında örgütsel sessizliğin korunmacı ve korunmacı sessizlik boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel sessizliğin öncellerinden biri olduğu gibi örgütsel sessizlik davranışlarından da etkilenebilmektedir. Tayfun, Işın ve Küçükergin (2016) çalışmalarında örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu, örgütsel sessizlik arttıkça çalışanların örgüte bağlılıklarının ve iş

tatminlerinin azalacağı sonucuna ulaşmışlardır. Acar (2021) çalışmasında örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarının devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi olduğu, kabullenici ve korunmacı boyutlarının duygusal bağlılığı da negatif yönde etkilediği bulgusunu elde etmiştir. Turan ve Haşit (2017) ise çalışmalarında çalışanların sessizliğinin örgütlerine olan bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Örgütsel güven de çalışanların sessizleşmesine etki edebildiği gibi aynı zamanda sessizlik davranışlarından da etkilenebilmektedir. Pehlivan (2019) çalışmasında örgütsel sessizliğin kabul edilmiş ve korumacı sessizlik boyutlarının yöneticiye güven ve örgüte güven üzerinde negatif yönde etkisi olduğu, çalışanların kabullenici ve korumacı sessizlik davranışlarının artmasının yöneticilerine ve örgüte duydukları güveni azaltacağı bulgusuna ulaşmıştır. Karakavuz (2021) örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve güven üzerindeki etkisini incelemiş olduğu çalışmada örgütsel sessizliğin örgütsel güven ve yöneticiye ve örgüte güven alt boyutları üzerinde negatif yönde etkisi bulunduğu; örgütsel sessizliğin aynı zamanda örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık ile normatif bağlılık alt boyutları üzerinde de negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı da örgütsel sessizlikten etkilenmektedir. Yılmaz (2020), yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliğin tüm boyutlarının psikolojik sözleşme ihlali üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu, örgütsel sessizlik davranışları arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısının da artacağı bulgusuna ulaşmıştır.

İşe yabancılaşma da örgütsel sessizliği hem önceleyen hem de örgütsel sessizlikten etkilenen bir diğer değişkendir. Kahya (2018) örgütsel sessizliğin işe yabancılaşma üzerindeki ilişkisini incelediği çalışmada korunmacı sessizliğin anlamsızlaşma ve güçsüzleşme boyutları üzerinde, kabullenici sessizliğin kendine yabancılaşma boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olurken korumacı sessizliğin ise güçsüzleşme boyutu üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu tespit etmiştir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığın dayandığı yaklaşımlarından bahsedilmekte, örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlar açıklanmakta ve çalışanların örgütlerine bağlılığının öncelleri ile sonuçları ele alınmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı literatürde ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından incelenmiş, sonrasında ise Porter, Grusky, Allen, Meyer, Steers, Mowday, Becker ve Katz gibi birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Can, 2016; Gül, 2002; Ünsal, 2019). Araştırmacıların farklı alanlardan olmaları ve konuyu uzmanlık alanları çerçevesinde ele almaları sebebiyle örgütsel bağlılığın tanımı ile ilgili ortak bir karara varılamadığından örgütsel bağlılık konusunda pek çok tanım bulunmaktadır (Batmunkh, 2011; Can, 2016).

Wiener (1982), örgütsel bağlılığı kurumun hedef ve değerleri ile bütünleşerek bunları kendi hedef ve değerleri gibi görmek olarak tanımlarken Mowday ve arkadaşları (1992) çalışanın kurumun değer ve hedeflerini kabullenip inanması ve onu kurumda tutan, kurumu geliştirmek için çaba göstermesini sağlayan istek olarak tanımlamışlardır. Sheldon (1971) örgütsel bağlılığı çalışanın kimliğini örgütle birleştiren, örgüte karşı oluşan tutum olarak açıklamıştır. Dubin ve arkadaşları (1975), bağlılığın örgütün üyesi olarak kalma, örgüt için çabalama isteği ve örgütün amaçlarına, değerlerine inanmaktan oluşan bir bütün olduğunu söylemiştir (Dubin vd, 1975; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Porter ve arkadaşları (1974), örgütsel bağlılığı çalışanın çalıştığı kurumla özdeşleşmesinin ve kurumdaki katılımının gücü olarak tanımlamıştır. O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı çalışanın örgütüne psikolojik bağlılığı olarak ifade etmişlerdir. Meyer ile Allen (1990) tarafından çalışanların örgütlerine karşı psikolojik yaklaşımı şeklinde bağlılığın tanımı yapılmıştır. Balay (2000) örgütsel bağlılığın tanımını kişinin örgütteki yatırımları, tutumsal bağlılık ile davranışlar sergilemesi ve örgütün değer ve amaçlarıyla özdeşleşmesi şeklinde yaparken Bayram (2005) örgütsel bağlılığı çalışanın örgütte kalma isteği, örgüt ile kimliklenip örgüte karşı sadakat duyması ve örgütün başarısı için çabalaması şeklinde tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık tanımları incelendiğinde yapılan tanımların örgütün değerlerini amaçlarını kabullenme, inanma; örgütün amaçları için çabalamaktan kaçınmama ve bulunduğu kurumda çalışmaya devam etmeyi isteme gibi noktalarda benzerlik gösterdiği görülmektedir (Balay, 2000; Can, 2016; Porter vd., 1973). Örgütsel bağlılık için önemli olan bu noktalar da göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılık genel anlamda çalışanın örgütün amaçlarını, hedef ve değerlerini kabullenip bağlı hissetmesi, bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için çaba göstermesi ve örgütte kalmaya devam etme isteği olarak ifade edilebilir (Çekmecelioğlu, 2006; Doğan ve Kılıç, 2007; Durna ve Eren, 2005).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasında tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı söz konusudur. Bu farklılaşma örgütsel bağlılığın tanımlanmasında olduğu gibi araştırmacıların konuyu farklı bakış açısıyla ele almalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşırken sosyal psikologların odağı davranışsal bağlılık üzerine olmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008; Can, 2016; Gül, 2002; Mowday vd., 1982).

Tutumsal yaklaşım çalışanların davranışlarıyla ilgili niyetlerine odaklanmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008). Tutumsal bağlılık, çalışanın kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ve kişinin örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bütünleştirilmesi, o örgütte kalmayı sürdürmesi ile oluşmaktadır (Gül, 2002; Varoğlu, 1993). Bu sebeple tutumsal bağlılığın çalışanların birtakım manevi ödüller karşılığında örgüte bağlılık hissettikleri bir alış-veriş ilişkisi olduğu söylenebilir (Gül, 2002; Mowday, vd., 1979). Tutumsal bağlılık, çalışanın kendisini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirmesiyle bağlantılı olarak duygusallığı içermektedir (Can, 2016). Tutumsal bağlılık çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığı anlamında da kullanılmaktadır (Acar, 2017; Can, 2016; Gül, 2002). Tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer'in yaklaşımları yer almaktadır (Gül, 2002). Etzioni (1961), örgütsel bağlılığı ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak sınıflandırırken Kanter (1968) tarafından kontrol, uyum ve devam olarak sınıflandırılmıştır. O'Reilly ile Chatman (1986) bağlılık sınıflandırmasını özdeşleşme, içselleştirme ve uyum boyutları olarak yaparken Allen ve Meyer (1984) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve

normatif bağıllık şeklinde sınıflandırmıştır (Bolat ve Bolat, 2008; Gül, 2002; Gürbüz, 2006). Bu yaklaşımların duygusal, ahlaki ve rasyonel bir nitelik içermesi gibi benzer yönleri bulunmaktayken örgütsel bağıllığın ölçülmesi, rasyonelliğin ele alınış şekli gibi özellikler bakımından da farklılaşmaktadırlar (Gül, 2002).

Davranışsal bağıllık yaklaşımı ise çalışanın kendi davranışlarına odaklanmaktadır (Bayram, 2005). Kişi örgütte sergilediği davranışları birtakım sebeplerle tekrarlama, sürdürme eğilimi göstermekte, bağıllık örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişmektedir. Çalışan bu biçimde bir bağıllık gösterdiğinde bu davranışlarını haklı, meşru kılan tutumlar geliştirmekte ve böylece davranışların tekrarlanma olasılığı artmaktadır (Bayram, 2005; Bolat ve Bolat, 2008; Gül, 2002). Davranışsal bağıllık konusunda Becker ve Salancik'in yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Becker (1960) örgütsel bağıllığı, çalışanın girmiş olduğu yan bahislerle gösterdiği tutarlı davranışlarını, bu davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla ilişkilendirmesi sebebiyle sürdürmesi şeklinde tanımlamıştır. Becker (1960) kişinin tutarlı davranışlar sergilemesini Yan Bahis Yaklaşımı'na dayandırmaktadır. Çalışan davranışıyla tutarlı olmak adına kendisi için önemli olan ve bu davranışlarıyla doğrudan ilgili olmayan çıkarları için örgüte yatırım yapmakta, bahse girmektedir. Çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar ne kadar önemliyse yan bahisleri kaybetmemek adına davranışlarında tutarlılığı sağlama olasılığı, bağıllığı o derecede artmaktadır. Çünkü kişi örgüte yaptığı yatırımların hedeflerine ulaşma yolunda bir araç oluşunu düşünmektedir. Çalışan örgütten ayrılmanın kendisi için yaratacağı kayıpları, sıkıntıları düşünüp bunları göze alamadığı için örgütte kalmaya devam etmektedir (Becker, 1960; Bolat ve Bolat, 2008; Gül, 2002). Davranışsal yaklaşımlardan bir diğeri Salancik'in yaklaşımıdır. Salancik bağıllığı, kişinin davranışlarına ve davranışlarıyla ilişkili olarak faaliyetlerini ve örgüte karşı ilgisini güçlendiren inançlarına olan bağıllığı şeklinde ifade etmiştir (Mowday vd., 1982). Salancik'in yaklaşımı tutumlarla davranışlar arasındaki uyuma odaklanmaktadır. Tutum ve davranışların uyumlu oluşu davranışsal bağıllığın oluşmasını sağlamaktadır. Tutum ve davranışların uyumsuzluğu ise kişinin gerilim ve stres yaşamasına neden olmaktadır (Can, 2016; Gül, 2002).

Çoklu bağıllık yaklaşımında, örgütün içerisinde çeşitli unsurların bulunduğunu; çalışanların bu unsurlara karşı bağıllık düzeylerinin birbirinden farklılaşabileceği öne sürülmektedir (Balay, 2000; Gül, 2002). Kişilerin örgütüne, mesleğine, müşterilerine, yönetici ve çalışma arkadaşlarına duyduğu bağıllık farklı düzeylerde olabilir.

Reichers'in geliştirmiş olduğu çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık rgt oluşturan birçok i ve dış unsura karşı bağlılığının toplamı ile oluşmaktadır (Balay, 2000; Gl, 2002; Reichers, 1985).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık literatüründe Meyer ve Allen'in (1984) geliştirmiş olduğu çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli kabul görmekte ve çalışmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (ekmecelioğlu, 2006). Allen ve Meyer'e (1984) göre örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve modele 1990 yılında ilave etmiş oldukları normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir (Allen ve Meyer, 1996). Meyer ve Allen, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ayrı birer bağlılık türünden ziyade örgütsel bağlılığın bileşenleri olduğunu, çalışanın örgüte bağlılığının üç boyutu da farklı düzeylerde içerebileceğini söylemektedir (Meyer ve Allen, 1997 Akt. Çakar ve Ceylan, 2005). Bu üç boyut farklı özellikler taşısa da örgütsel bağlılığın oluşumunda birbirini tamamlar niteliktedir (Acar, 2017).

2.2.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, Allen ve Meyer (1990) tarafından çalışanın örgütüne duyduğu duygusal yakınlık sebebiyle örgütüyle özdeşleşmesi şeklinde ifade edilmiştir. Duygusal bağlılığı fazla olan çalışanlar örgütün hedef ve değerlerini benimseyip örgütte kalmak istemekte, rgt için çabalamaktadırlar (Gl, 2002; Gürbüz, 2006). Kişi kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüte karşı duygusal bir bağ hissetmektedir (Acar, 2017). Duygusal bağlılık, çalışan ile örgütün hedef ve değerleri arasındaki uyumun göstergesidir (Batmunkh, 2011). Çalışanın örgütte kalmayı sürdürmesi, kendisi istediği içindir (Balay, 2000).

Çalışanın iş tecrübeleri ve kişisel özellikleri duygusal bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır (Mowday vd., 1982). İş arkadaşları, işin özellikleri, örgütün çalışana davranışları, yaklaşımı da kişinin örgüte karşı tutumlarını, duygusal bağlılığını etkileyebilmektedir (Gürbüz, 2006). Örgütlerin çalışanlarına olumlu iş deneyimleri yaşatması ve çalışanın i motivasyonu, örgütüne hissettiği duygusal bağlılığa kaynaklık etmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Sencer, 2022). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütüne, üstlerine sevgi ve saygı beslemektedir (Acar, 2017). Çalışanın rgte karşı hissettiği sevgi duygusu, içinde daha verimli olma ve olumlu

davranışlar sergileme olasılığını arttırmaktadır (Sencer, 2022). Örgütlerde oluşması en çok istenen bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004).

2.2.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, kişinin çalıştığı örgütten ayrıldığında oluşacak maliyetlerden veya iş konusundaki alternatiflerin az olmasından dolayı örgütte kalmaya devam etmesidir (Meyer ve Allen, 1996). Devamlılık bağlılığı yüksek çalışanlar işten ayrılmanın getireceği kayıplardan kaçınmak ve iş alternatiflerinin de az olması sebebiyle, koşullar öyle gerektirdiği, ihtiyacı olduğu için o örgütte çalışmayı sürdürmektedirler. Ayrılmanın getireceği kayıp ve örgüte yapmış olduğu yatırımlar kişi için ne derece fazlaysa örgüte bağlılığı o kadar fazla olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Çakar ve Ceylan, 2005; Meyer ve Allen, 1991; Uyguç ve Çımrın, 2004). Devamlılık bağlılığında çalışan örgütten ayrılmanın kendisi için yaratacağı sıkıntıları düşündüğünde ve alternatif iş imkanları az ise örgütten ayrılmayı göze alamamaktadır (Akıner, 2020; Allen ve Meyer, 1990).

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütüne yapmış olduğu yatırımların sonucunda oluşmuş olduğundan rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Bayram, 2005). Çalışanın yetenekleri, eğitim seviyesi, örgütü için verdiği emek, zaman, gösterdiği çaba, örgütün sağlamış olduğu kaybetmek istemediği kazanımlar, sosyal ve ekonomik durumu ve alternatif iş olanakları devamlılık bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanın örgüte yaptığı yatırımların fazlalığı ve işten ayrılırsa uğrayacağı zararın büyüklüğü; alternatif iş olanaklarının az oluşu hissettiği bağlığın daha fazla olmasını sağlamaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Çağlayan, 2016). Devamlılık bağlılığında çalışanlar asgari düzeyde performans sergilediğinden bağlılığın bu boyutunun performansa etkisi diğer bağlılıklara göre daha az olmaktadır, bu sebeple örgütler tarafından çok da istenen bir bağlılık değildir (Acar, 2017; Arı, 2014).

2.2.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın sadakat duygusu ve ahlaki yükümlülük duygusuyla gösterdiği bağlılıktır (Gül, 2002). Çalışan zorunluluk hissettiği için örgütte kalmaya devam etmektedir. Normatif bağlılığı fazla olan çalışanlar bireysel değer ve ideolojilerine dayanarak o örgütte çalışmayı bir görev olarak gördüklerinden örgüte

kalmanın ve bağıllık göstermenin doğru ve etik olan davranış olduğunu düşünmektedirler (Açıkgöz, 2016; Allen ve Meyer, 1990; Gök, 2016; Gül, 2002; Uyguç ve Çımrın, 2004). Örgütün çalışanlarına iyi davranması çalışanlarda örgütlerine karşı bir minnet duygusu uyandırmakta ve örgütte kalmayı borç, görev olarak görmelerine sebep olmaktadır (Bayram, 2005; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

Normatif bağıllığın oluşumunda kişinin ahlaki değerleri, kültürel unsurlar, sorumluluk duygusu ve örgütün kendisi için yapmış olduğu yatırımlar, harcamalar etkili olmaktadır (Acar, 2017; Meyer ve Allen, 1991). Örgütün çalışanını ödüllendirmiş olması, işiyle ilgili almış olduğu eğitimleri karşılaması veya arkadaşı, yakınının uzun zamandır orada çalışıyor olması çalışanda normatif bağıllığın oluşmasında etkili olmaktadır (Arı, 2014). Çalışanın örgüte karşı oluşan bu bağıllığına yetiştirilme tutumu ve iş dışındaki sosyalleşme süreçleri de etki edebilmektedir (Vardarlier ve Akıner, 2017). Örgütün kendisi için yapmış olduğu yatırımlar, çalışanın kendisini örgüte borçlu hissetmesine, örgütte kalmaya devam etmeye zorunlu hissetmesine neden olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Normatif bağıllıktaki zorunluluk devamlılık bağıllığındaki gibi çıkardan ziyade erdem ve ahlaki değerlere dayanmaktadır. Çalışan örgütüne karşı sorumlulukları olduğu düşüncesiyle, kendisini sorumlu hissettiği için örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görmektedir (Gül, 2002; Wasti, 2002).

Örgütsel bağıllığın üç boyutunun da ortak noktası çalışanın örgütte kalmaya devam etmesini sağlayan örgütle arasında oluşan bağdır ama kurulan bağ oluşturan sebepler bağıllığın boyutları açısından farklılaşmaktadır. Duygusal bağıllığı fazla olan çalışanlar gerçekten istediği, mutlu oldukları için; devamlılık bağıllığı fazla olanlar koşullar öyle gerektirdiği, ihtiyacı olduğu için; normatif bağıllıkta ise çalışanlar borçlu hissettikleri ve doğru olanın bu olduğunu düşündüklerinden aynı örgütte çalışmaya devam ederler (Meyer, Allen ve Gellatly, 1990; Durna ve Eren, 2005; Gül, 2002; Meyer ve Allen, 1991).

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok bireysel, örgütsel değişken olduğu görülmektedir.

Kişisel özellikler, örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Çöl ve Gül (2005) kişisel özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini inceledikleri çalışmalarında eğitim seviyesinin akademisyenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde ve idari çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu; ücretin ise devam ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olurken devam bağlılığını negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Moripek (2016) tezinde kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ile duygusal ve normatif alt boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Motivasyon, örgütsel bağlılığı önceleyebilecek bireysel faktörlerden biridir. Kerse (2016) motivasyonun örgütsel bağlılığa etkisini incelemiş olduğu çalışmasında dışsal motivasyon araçlarının normatif ve devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sert (2020) çalışmasında motivasyonun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Salleh ve arkadaşları (2016) çalışmalarında örgütsel bağlılıkla motivasyonun birbirleriyle pozitif biçimde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Al-Madi, ve arkadaşları (2017) çalışmalarında motivasyonun örgütsel bağlılık ve boyutlarını pozitif biçimde etkilediği bulgusunu elde etmişlerdir. Hanaysha ve Majid (2018) de çalışmalarında motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Psikolojik sermaye, örgütsel bağlılığı yordayabilecek bireysel faktörlerden biridir. Şen ve Mert (2019) çalışmalarında psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Büyükbeşe ve Aslan (2019) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Uygungil ve İşcan (2018) yapmış oldukları çalışmada pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve örgütsel sinizmin bu ilişkide kısmı aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ocak, Güler ve Basim (2016) ise çalışmalarında psikolojik sermayenin yalnızca iyimserlik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Duygusal zeka, örgütsel bağlılığı önceleyen bireysel faktörlerden biridir. Arslan, Efe ve Aydın (2013) yapmış oldukları çalışmada duygusal zekanın duygularını ifade edebilme boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde, başkalarının duygularının farkında olma boyutunun devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Özcan, Geçici ve Günlük (2016) de çalışmalarında duygusal zekanın örgütsel bağlılığı ve boyutlarını pozitif olarak yordadığı bulgusunu elde etmişlerdir.

İş doyum, örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bireysel faktörlerin bir diğeridir. Kırkpınar ve İşcan (2018) çalışmalarında iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu, bunun yanı sıra dönüştürücü liderliğin de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Testa (2001) yapmış olduğu çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Görgülüer (2013) örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini incelemiş olduğu çalışmada örgütsel adalet algısıyla iş tatmininin çalışanların örgüte bağlılıklarını pozitif şekilde yordadığı ve iş doyumunun örgütsel adaletle örgüte bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yoon ve Thye (2002) yapmış oldukları çalışmada iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Varol (2017) da çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılığı etkileyebilecek değişkenlerden biridir. Deniz, Noyan ve Güler Ertosun (2013) çalışmalarında korunmacı sessizliğin duygusal bağlılıkla negatif yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çetin (2020) yapmış olduğu çalışmada kabullenici sessizliğin devamlılık ve normatif bağlılığı negatif yönde, korunmacı sessizliğin duygusal ve normatif bağlılığı negatif yönde ve korunmacı sessizliğin devamlılık bağlılığını pozitif yönde etkilediği bulgularına ulaşmışlardır. Laeeque, ve Zafar Bakhtawari (2014) çalışmalarında örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla çalışanların örgütlerine bağlılıklarının birbirleriyle negatif yönlü bir ilişkide olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Örgütsel güven, çalışanların bağlılığını etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Türköz, Polat ve Coşar (2013), örgütsel güven ve örgütsel sinizmin bağlılığa etkisini incelemiş oldukları çalışmalarında örgütsel güvenin bağlılık üzerinde pozitif, sinizmin ise negatif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmış ve sinizmin güven ile bağlılık arasındaki ilişkide aracı rolünün olduğunu tespit etmişlerdir. Günüşen ve Karabulut (2017) da çalışmalarında örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Taş (2012) çalışmasında örgütsel güven ve iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerinde yordayıcı etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir. Tursun (2017) tezinde örgütsel güvenin ve tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisinin pozitif yönde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. tespit etmiştir. Yıldız (2019) yaptığı çalışmada örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ve boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Baştuğ ve arkadaşları (2016) çalışmalarında yöneticiye duyulan güvenin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven ile örgüte duyulan güvenin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Örgüt iklimi, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Akbaş (2010) çalışmasında örgütsel etik iklimin ve bazı alt boyutlarının örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir. Çevik Tekin ve Çelik (2017) çalışmalarında örgütsel etik iklimin ve yardımseverlik alt boyutunun örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Kılıç (2019) çalışmasında örgütteki etik iklimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Demir ve Öztürk (2013) çalışmalarında örgüt kültürü ve alt boyutları ile örgütsel bağlılığın boyutları arasında pozitif yönde güçlü derecede bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Balçık ve Ordu (2019) örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini inceledikleri çalışmalarında görev kültürü, destek kültürü, başarı kültürünün ve aynı zamanda psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde, bürokratik kültürün devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve başarı kültürünün normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu tespit

etmişlerdir. Derici (2021) çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve duygusal, normatif bağlılık alt boyutları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı önceleyen önemli örgütsel faktörlerden biridir. Yıldız ve Atilla (2019), yapmış oldukları çalışmada örgütsel adalet ile etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sökmen, Kenek ve Ekmekçioğlu (2017) yapmış oldukları çalışmada etkileşimsel adaletin çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırdığı, aynı zamanda bu ilişkide algıladıkları örgütsel desteğin de düzenleyici rolü olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Büyükyılmaz ve Tunçbiz (2016) yapmış oldukları çalışmada örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının duygusal bağlılığı pozitif, etkileşimsel adaletin devamlılık bağlılığını negatif, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının ise normatif bağlılığı pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Bağcı (2013) da çalışmasında örgütsel adaletin tüm boyutlarının duygusal bağlılığı pozitif etkilediği bulgusuna ulaşmış, bunun yanı sıra dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin devamlılık bağlılığını pozitif yönde, işlemsel adalet ve kişilerarası adaletin ise normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulgusunu elde etmiştir. Karavardar (2015), Jang, Lee ve Kwon (2021) ise yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Uğurlu ve Üstüner (2011) çalışmalarında örgütsel adalet ve yöneticinin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu, aynı zamanda örgütsel adaletin etik liderliğin bağlılığa etkisinde kısmi aracı rolünün olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Uslu (2021) tezinde örgütsel adaletin dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarının örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönde, işlem adaletinin ise duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. İçöz (2014) çalışmasında etkileşim adaleti alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çoban (2013) çalışmasında işlemsel ve etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu ve psikolojik sermayenin işlemsel adaletle bağlılık arasında kısmi, etkileşimsel boyutuyla bağlılık arasındaki ilişkide ise tam aracılık rolü olduğu bulgularını elde etmiştir.

Liderlik, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Çakınberk ve Demirel (2010) liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini inceledikleri çalışmalarında dönüştürücü liderlik, yönetici liderlik ve serbesti tanıyan liderlik türlerinin, bağlılığın

duygusal ve normatif alt boyutlarıyla aralarında pozitif biçimde ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ağiroğlu Bakır ve Aslan (2014) yapmış oldukları araştırmada öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eryeşil ve Iraz (2017) liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri çalışmalarında dönüştürücü ve yönetsel liderlik ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Walumbwa, ve arkadaşları (2005) çalışmalarında dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Nal, Bektaş ve Kaya (2020) çalışmalarında hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılığa pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erdoğan Morçin ve Bilgin (2014) çalışmalarında dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Uğurlu, Sincan ve Çınar (2013) çalışmalarında yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütlerine bağlılıklarını anlamlı şekilde yordadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Gürbüz (2014) de çalışmasında etik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Ballı ve Çakıcı (2016) çalışmalarında karanlık liderliğin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği sonucunu elde etmiştir. Tunçbilek ve Kaya (2020) liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisini incelemiş oldukları çalışmalarında demokratik, serbestlik tanıyan ve otoriter liderliğin örgütsel bağlılığı ve alt boyutlarını olumlu yönde yordadığı bulgusunu elde etmişlerdir. Kara ve Bozkurt (2021) çalışmalarında dönüştürücü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla, duygusal, normatif alt boyutlarını pozitif olarak yordadığı bulgusunu elde etmişlerdir. Baykal (2020) çalışmasında otantik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide aracılık rolü olduğu bulgusunu elde etmiştir. Purwanto (2020) çalışmasında dönüştürücü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

Örgütsel destek, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biridir. Naktiyok ve İşcan (2019) çalışmalarında çalışanların algıladığı örgütsel desteğin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı, örgütsel güvenin örgütsel destek ve bağlılık arasında tam aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Koşar ve Aslan (2022) çalışmasında örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği bulgusunu elde etmiştir. Boz, Özkan ve Aydın (2017) çalışmalarında örgütsel destek algısının duygusal ve devam bağlılığı üzerinde pozitif, normatif bağlılık üzerinde ise negatif yönde etkisi olacağı

sonucuna ulaşmışlardır. Güney, Akalın ve İlsev (2007) yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Kaplan ve Öğüt (2012) çalışmalarında örgütsel destek algısının duygusal ve normatif bağlılığı olumlu yönde, devamlılık bağlılığını olumsuz yönde etkiliyor olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ünal (2018) ve Üren (2011) çalışanların algıladığı desteğin örgütsel bağlılıklarını, normatif ile duygusal bağlılık alt boyutlarını olumlu etkilerken devam bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Eisenberger ve arkadaşları (2001) da çalışanların algıladığı desteğin duygusal bağlılıklarını arttırdığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Personel güçlendirme de örgütsel bağlılığı önceleyen örgütsel faktörlerden biridir. Doğan ve Demiral (2009) çalışmasında personel güçlendirmenin seçim boyutunun örgütsel bağlılık ve devamlılık alt boyutu üzerinde pozitif, yetenek boyutununda örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisi olduğu, anlam ve etki boyutlarının duygusal bağlılığı pozitif, normatif bağlılığı ise negatif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Salha ve Ulema (2020), çalışmalarında personel güçlendirmenin ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Çelebi (2009) çalışmasında personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki boyutlarının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilerken yetenek boyutunun negatif yönde etkisi olduğu, normatif bağlılık üzerinde ise yetkinlik boyutunun pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gündüz Çekmecelioğlu ve Eren (2007) psikolojik güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Taşlıyan, Harbalıoğlu ve Hırlak (2015) çalışmalarında personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve otonomi boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Şen (2020) tezinde personel güçlendirmenin ve tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgularını elde etmiştir. Bogler ve Somech (2004) yapmış olduğu çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerden bir diğeridir. Doğan ve Demiral (2009) çalışmalarında psikolojik sözleşmenin çalışanların örgütlerine bağlılıklarını arttırdığı bulgusunu elde etmişlerdir. Güney ve Turan (2021) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşüncelerinin örgüte

bağlılıklarını negatif şekilde yordadığı ve örgütsel güvenin de bu etkide kısmi aracı rolünün olduğu tespit etmişlerdir. Mimaroğlu Özgen ve Özgen (2010) çalışmalarında psikolojik sözleşme ve ilişkisel sözleşme alt boyutunun örgütsel bağlılığı pozitif şekilde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Çelikkol (2019) çalışmasında psikolojik sözleşmenin duygusal, normatif bağlılığını pozitif yönde etkilerken, psikolojik sözleşme ihlalinin devam bağlılığı ve normatif bağlılığı negatif yönde, duygusal bağlılığıysa pozitif yönde etkilediği bulgularına ulaşmıştır. Han (2019) tezinde psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık ile duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İletişim, örgütsel bağlılığı etkileyebilecek önemli faktörlerden biridir. Mert, Bekmezci ve Eroğlu (2019) çalışmalarında gayri resmi iletişimin çalışanların örgütlerine olan bağlılığını arttırıcı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Latifoğlu ve Saklı (2019) yapmış oldukları çalışmada motivasyonel bir dil kullanmanın, empatik bir dilin örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Koç ve Duğan (2021) çalışmalarında iletişim doyumunun örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucunu elde etmiştir. Akbaş (2008) çalışmasında örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yıldız (2019) çalışmasında örgütsel iletişimin çalışanların bağlılıklarını pozitif yönde yordadığını tespit etmiştir. Chen ve arkadaşları (2006) yapmış oldukları çalışmada örgütsel iletişimle örgütsel bağlılığın birbirleriyle pozitif biçimde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

İş yaşam dengesi, örgütsel bağlılığı etkileyebilecek örgüt dışı faktörlerden biridir. Korkmaz ve Erdoğan (2014) yapmış oldukları çalışmada iş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Keskin (2018) çalışmasında iş-yaşam dengesi ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının performans, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik gibi bireysel ve örgütsel pek çok değişken üzerinde etkileri olabilmektedir.

Performans, örgütsel bağlılığın etkilediği önemli değişkenlerden biridir. Zincirkıran, Çelik Ceylan ve Emhan (2015) çalışmalarında örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerinde pozitif yönde etkisi bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kılıç (2019) da çalışmasında örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Vandenabeele (2009) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının performans üzerinde pozitif, devamlılık bağlılığının ise negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Uludağ (2018) çalışmasında duygusal ve normatif bağlılığın çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir. Altaş ve Çekmecelioğlu (2007) yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun performans üzerinde pozitif yönde etkili olduğu ve örgütsel bağlılığın tüm boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Boz, Duran ve Uğurlu (2021) çalışmalarında örgütsel bağlılığın ve duygusal bağlılık ile normatif bağlılık boyutlarının iş performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Çınar ve Yeşil (2016) ile Erdirençelebi ve Yazgan (2017) da çalışmalarında örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Nguyen ve Ngo (2020) yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığın iş performansını pozitif yönde etkilediği ve örgütsel bağlılığın psikolojik sermaye ile iş performansı arasında aracı rolü olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

İş doyumu, örgütsel bağlılığı etkileyebileceği gibi örgütsel bağlılıktan da etkilenebilecek önemli değişkenlerden biridir. Polatçı, Ardıç ve Koç (2014) yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığın iş doyumu ve yaşam doyumunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Uyguç ve Çımrın (2004) çalışmalarında örgütsel bağlılığın iş doyumunu pozitif yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Zhou ve arkadaşları (2014) çalışmalarında işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu ve örgütsel bağlılığın da tüm boyutlarının iş tatminini pozitif yönde etkilediği ve örgütsel bağlılığın psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu bulgularını elde etmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılığın etkileyebileceği değişkenlerden biridir. Gürbüz (2006) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı ve diğergamlık, centilmenlik, sivil erdem boyutları üzerinde pozitif yönde

etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bolat ve Bolat (2008) çalışmalarında örgütsel bağlılığın ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak yordadığı bulgusunu elde etmişlerdir. Arı (2014) çalışmasında normatif bağlılığın vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutu üzerinde pozitif, devamlılık bağlılığının centilmenlik üzerinde negatif, nezaket boyutu üzerinde pozitif ve tüm alt boyutların özgecilik boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tekin (2019) yaptığı çalışmada duygusal ve normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir. Bakhshi, Sharma ve Kumar (2011) yapmış oldukları çalışmada yalnızca normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Gürer (2019) çalışmasında duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif etkilediği, bunun yanı sıra duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif etkilediği bulgularına ulaşmıştır. Güçel (2013) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ve örgütsel adaletin de bu ilişkide kısmi aracı rolü olduğunu tespit etmiştir. Erdoğan (2009) tezinde örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının katılımcılık, sadakat ve erdemlilik boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Rifai (2005) de çalışmasında duygusal bağlılığı fazla olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekte olduğu bulgusunu elde etmiştir.

İşten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığın üzerinde etkili olabileceği önemli değişkenlerden biridir. Çekmecelioğlu (2006) çalışmasında duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir. Hwang ve Hopkins (2012) çalışmalarında örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyetlerini pozitif olarak etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Acar (2017) tezinde örgütsel bağlılığın ve tüm alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mehmood ve arkadaşları (2016) yapmış oldukları çalışmada duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Varol (2017) çalışmasında duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi olurken devam bağlılığının işten ayrılma yönündeki etkisinin negatif yönde olduğunu tespit etmiştir. Sarıdede (2004) çalışmasında örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir. Kim,

Leong ve Lee (2005), Powell ve Meyer (2004) de yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tükenmişlik, örgütsel bağlılığın etkileyebileceği değişkenlerden bir diğeridir. Boymul ve Yaşa Özeltürkay (2017) çalışmalarında duygusal bağlılığın tükenmişliğin duygusal tükenmişlik boyutu üzerinde negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Meydan, Basım ve Çetin (2011) çalışmalarında duygusal ve normatif bağlılığın tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde negatif yönde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

2.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Bu bölümde algılanan örgütsel destek kavramı ile kuramsal temellerine değinilmekte, örgütsel destek algısının öncelleri ile sonuçlarından bahsedilmektedir.

2.3.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı

Örgütsel destek, örgütün çalışanlarının mutluluğu ve refahını arttırmayı önemsemesi, karar alma sürecinde çalışanlarının katılımına önem vermesi, alınan kararlarda söz sahibi olmasını sağlaması ve çalışanlarının yararını gözetmesidir (Eisenberger vd., 1986; Nazik Özalp, 2021; Özdevecioğlu, 2003). Çalışanlarının mutluluğu ve refahını önemseyen destekleyici örgütlerin sahip olması gereken birtakım özellikler bulunmaktadır. Örgütün çalışanlarının fikir, öneri ve eleştirilerini dikkate alması, bu doğrultuda değişiklikler yapması çalışanlara önemsendiğini, dikkate alındığını hissettirecektir (Özdevecioğlu, 2003). Örgütün çalışanlarına iş güvenliği sağlaması, hatalarının hoşgörüsüyle karşılanacağı ve başarılı oldukça örgütte kalmaya devam edebileceği güvencesini vermesi çalışana desteklendiğini hissettirecektir. Örgüt içindeki ilişkilerin pozitif ve iletişimin yüksek olması, adaletli ve tarafsız davranılması, çalışanların hak ettiğinin karşılığını alabilmesi, başarılarının takdir edilmesi destek olarak algılanacaktır (Özdevecioğlu, 2003).

Algılanan örgütsel desteği Eisenberger ve arkadaşları (1986) bireyin örgütün çalışanlarının katkılarına önem verdiği ve iyiliğini önemsediyine dair algıları ve

Çalışanları etkileyen uygulamaları ve kararları örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine dair duyguları şeklinde tanımlamaktadır. Hellman ve arkadaşlarının (2006) tanımına göre ise algılanan örgütsel destek çalışanın örgüte sağladığı katkının örgüt tarafından bir değer olarak kabul edildiğinin ve örgütün çalışanlarının iyiliğiyle ilgilendiğinin çalışan tarafından algılanmasıdır. Bu tanımlamalar çalışanın örgüte bir katkısının olduğu, örgütün bu katkıyı değerli gördüğünün ve bu katkıları karşılığında örgütün çalışanın iyiliği, mutluluğu için abaladığının çalışan tarafından algılandığı varsayımlarına dayanmaktadır (Yüksel, 2006).

Çalışanların örgütlerinin yapmış olduğu uygulamaları destek olarak algılamaları yaşam biçimine, kültür ve inançlarına, değerlere, kişiliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir; bazı çalışanların olumlu ve destekleyici olarak yorumladığı uygulamalar bazı çalışanlar tarafından olumsuz algılanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Bu bağlamda örgütün sağladıklarından ziyade çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek çalışanların işine ve örgütüne karşı duygu, düşünce ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır (Turunç ve elik, 2010). Örgütler alışanlarının onaylanma, saygı ve ilişki ihtiyaçlarını karşıladığında, başarı ve çabalarını takdir edip dllendirdiğinde çalışanlarda örgütleri tarafından desteklendiği algısı oluşmaktadır (Giray, 2013). Çalışanların algıladığı örgütsel destek, kendilerini güvende hissetmelerini ve örgütün onların yanında olduğunu düşünmelerini sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Örgütün desteğini hisseden çalışanlar da örgütün yararına olacak davranışlar sergileme konusunda daha istekli olmaktadır (Eisenberger vd., 1986). rgtnn kendisini desteklediğine dair algısı yüksek olan çalışanlar, kendilerini örgütün parçası olarak görmekte ve örgütlerine yönelik daha olumlu tutumlar içerisinde olmaktadır (Candan ve Kaya, 2016).

Çalışanlar, iş yerlerinde harcadıkları çabaların karşılığında örgütlerinden karşılık beklemektedir. Çalışanların örgütlerinden bu beklentileri ihtiyaçlarına göre şekillenmekte, süreç içerisinde farklılaşabilmektedir. Çalışanların rgtleri tarafından karşılanmasını beklediği çeşitli ihtiyaçları, örgütsel destek algılarını etkileyen unsurları oluşturmaktadır (Yüksel, 2006). Ancak örgütün çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılamada ve çabalarının karşılığını vermede istekli olması önemlidir. Örgütün bu desteklerini zorunluluklar nedeniyle gerçekleştirmesi ve çalışanın da bu durumun farkında oluşu örgütsel destek algısının oluşmamasına neden olmaktadır (Eisenberger

vd. 2001). Çalışanda örgütü tarafından desteklendiği algısının oluşmasında örgütün yaptıklarını samimiyet ve istekle yapıyor olması önemlidir (Kenek, 2017).

Kraimer ve Wayne (2004) algılanan örgütsel desteği uyum, kariyer ve finansal destek olmak üzere üç alanda sınıflandırmaktadır. Uyum desteği, işe yeni başlamış olan çalışanın içerisinde bulunduğu bu alışma ve uyum sürecinde örgütün vermiş olduğu destektir. Kariyer desteği, örgütün çalışanlarının mesleki ihtiyaçlarının farkında olup aldırıldığı eğitimler ile vermiş olduğu destektir. Finansal destek ise örgütün çalışanlarına örgüte verdiği katkıları ve çabası için verdiği destektir. Örgütleri tarafından finansal destek sağlaması, çabalarının ödüllendirilmesi ve gelişimleri konusunda desteklenmeleri çalışanların örgütsel destek algılarının artmasını sağlamaktadır (Kraimer ve Wayne, 2004).

2.3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Algılanan örgütsel destek kavramı literatürde çeşitli teorik temellere dayandırılmaktadır.

Blau (1964) tarafından geliştirilen Sosyal Değişim Teorisi bu teorilerden biridir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Blau (1964)'ya göre örgütle çalışanlar arasında karşılıklı desteğin değişimiyle sosyal değişim ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Bu ilişki örgüt yöneticilerinin çalışanlara elverişli çalışma ortamı sağlamasıyla oluşmaktadır (Alcan, 2018). Örgütün sağlamış olduğu kaynakların ödül ve terfilerin, kararlara katılım gibi olumlu durumların dışsal unsurlara bağlı olarak değil de örgütün isteğiyle, takdire dayalı olarak verilmesi çalışanlar tarafından daha değerli bulunmaktadır. Bu uygulamaların yasa gereği veya zorunluluk nedeniyle yapılmasındansa örgütün gönüllü şekilde gerçekleştirmesi algılanan örgütsel desteğe daha fazla katkı sağlamaktadır (Eisenberger v.d., 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sosyal değişim teorisinde çalışanlarla örgüt arasında açıkça ifade edilmeyen fakat ihlal edildiğinde olumsuz sonuçlara sebep olan karşılıklı yükümlülükler olduğu ifade edilmektedir (Coyle Shapiro ve Conway, 2005). Örgütün çalışanlarını desteklemesi, yatırım yapması çalışanlarla sosyal değişim ilişkisini başlattığını göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanlar da buna karşılık olarak örgütleri için emek

harcayıp çabalayarak örgütleri ile aralarında kaynaklarının değişimini yaparak bu ilişkiyi sürdürmektedir (Zagenczyk v.d., 2011).

Karşılıklı İlişki Norm Kuramı (Gouldner, 1960), algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturan bir diğer kuramdır. Eisenberger ve arkadaşları (1986) örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların örgütte olumlu davranışlar sergilemesini Gouldner'ın (1960)'geliştirmiş olduğu karşılıklılık normu temeline dayandırmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Liu, 2004). Gouldner, karşılıklılık normunu kişinin kendisine yardım etmiş kişiye yardım etme, zarar vermeme zorunluluğu hissetmesi şeklinde açıklamaktadır (Silbert, 2005). Çalışanın örgütsel destek algısının yüksek olması, örgütün kendisi için faydalı şeyler yaptığını düşünmesi kendisinin de örgütün yararı ve başarısı için çaba gösterme zorunluluğu hissetmesine neden olmaktadır (Liu, 2004).

Örgütsel Destek Kuramı (Eisenberger v.d.,1986) , algılanan örgütsel desteğin temellendirilmesinde önemli yeri olan kuramlardan bir diğeridir. Eisenberger ve arkadaşları (1986) örgütsel destek kuramı kapsamında algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütlerine insani özellikler yüklemesi ile geliştiğini ifade etmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Verilen ödüller, terfiler, işin zenginleştirilmesi ve elverişli çalışma koşulları gibi olumlu davranışlar çalışanların örgütün kendilerinin iyiliğini düşündüğüne inanmasına, daha fazla örgütsel destek algılamalarına fayda sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1986). Örgütün temsilcileri tarafından gerçekleştirilen bu uygulamalar çalışanların örgütü kişiselleştirmelerinden dolayı kişiler yerine örgütün kendisine atfedilmekte ve çalışanlar tarafından örgütün kendilerini destekleyip desteklemediğinin göstergeleri olarak algılanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Lider-üye etkileşimi kuramı da algılanan örgütsel desteğin temelinde yer alan kuramlardan biridir (Gerstner ve Day, 1997). Lider-üye etkileşimi lider ile çalışan arasında oluşan ilişkiye odaklanmaktadır. Etkin bir liderlik ilişkisi gelişmesi için lider ile üye arasındaki ilişkinin sağlam olması ve ilişkideki iki tarafın da var olan ilişkiden fayda görmesi gerekmektedir (Dinç, 2017; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderler örgütlerini temsil ettiklerinden dolayı lider ile üyeler arasındaki etkileşim, çalışanların örgütsel destek algıları üzerinde de etkili olmaktadır (Silbert, 2005).

ERG kuramı, algılanan örgütsel desteğin teorik temellerini oluşturan diğer bir kuramdır (Serinkan ve Tülü, 2020). Clayton Alderfer'in ortaya koymuş olduğu ERG kuramında öncelikli olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar arasında var olma, bağ kurma ve gelişim ihtiyacı yer almaktadır. Var olma, kişinin yaşamsal, fizyolojik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bağ kurma, insanın çevresindeki kişilerle anlamlı ilişki kurma, sosyalleşme ihtiyacıdır. Gelişim ihtiyacı ise kişinin potansiyeli ve yeteneğinin farkında olup bunları geliştirmek istemesidir (Alderfer, 1969). ERG kuramı, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve yöneticileriyle kurduğu ilişkilerin kalitesine dayanmaktadır (Derinbay, 2011). Çalışanlar örgütün sağladığı desteği değerlendirmede üstleriyle aralarındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Çalışanın yöneticisiyle ilişkisinin kalitesinin artması çalışanda örgütte önemsendiği algısını oluşturmaktadır (Derinbay, 2011; Liu, 2004).

2.3.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri

Yapılan çalışmalar incelendiğinde algılanan örgütsel desteği önceleyen çeşitli kişisel ve örgütler faktörler bulunmaktadır (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2016). Rhoades ve Eisenberger (2002) yapmış oldukları meta analiz çalışmasında algılanan örgütsel desteğin öncüllerinin örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve elverişli çalışma koşulları olduğunu ifade etmişlerdir.

Bireysel özellikler, çalışanların örgütleri tarafından desteklendiğine dair algıları üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumları ve örgütte çalışma süresiyle ilgili bireysel değişkenler algılanan örgütsel desteği etkileyebilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yaş ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bazılarında yaşı örgütsel destek algısı ile pozitif yönde ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşılırken (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Tansky ve Cohen, 2001; Yoon ve Lim, 1999) bazılarında ise yaşı algılanan destekle negatif yönde ilişkisi olduğu (Kestek, Çolakoğlu ve Atay, 2018) bulgusuna ulaşılmıştır. Rhoades ve Eisenberger (2002) çalışmalarında aynı zamanda eğitim düzeyi ve örgütte çalışma süresinin de algılanan örgütsel destek düzeyi ile pozitif yönde olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Kişilik de örgütsel destek algısının farklılaşmasında etkili olmaktadır. Çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleri, tutum ve düşünceleri olaylara bakış açısını da etkilemektedir. Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar, sahip oldukları farklı bakış açıları örgütün gerçekleştirmiş olduğu uygulamaları da farklı algılamalarına yol açmaktadır. Bu bağlamda örgütteki çalışanların her birinin örgütsel destek algıları birbirinden farklılaşabilmektedir (Demirer, 2018; Eisenberger vd., 1986).

Örgütsel adalet, algılanan örgütsel desteği önceleyen önemli örgütsel değişkenlerden biridir. Rhoades ve arkadaşları (2001) çalışmalarında işlemsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Yoon ve Thye (2002) yapmış oldukları çalışmada işlemsel ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kenek, Sökmen ve Ekmekçioğlu (2017) çalışmalarında dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Wayne ve arkadaşları (2002) yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel adaletin işlemsel ve dağıtımsal adalet alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Moideenkutty ve arkadaşları (2001) yapmış oldukları çalışmada işlemsel ve dağıtımsal adaletin algılanan örgütsel desteği pozitif yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir.

Liderlik, yöneticinin tavrı algılanan örgütsel desteği etkileyebilecek bir diğer önemli değişkendir. Terzi ve Çelik (2016) yapmış olduğu çalışmada demokratik liderlik davranışlarının algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönde etkisi olurken otokratik ve ilgisiz liderlik davranışlarının negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Derin, Demirtaş ve Baynal Doğan (2020) çalışmalarında vizyoner liderliğin algılanan örgütsel desteği pozitif yönde etkilediği bulgusunu elde etmişlerdir. Sökmen, Ekmekçioğlu ve Çelik (2015) yapmış oldukları çalışmada yönetici etik davranışlarının örgütsel destek algısıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Yönetici desteği de örgütsel destek algısı üzerinde önemli bir faktördür. Örgütlerin çalışanlarına olan desteğini yöneticiler aracılığı ile sunması çalışanların zihinlerinde örgütlerini yöneticileriyle özdeşleştirmelerine sebep olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Shanock ve Eisenberger (2006) yapmış oldukları çalışmada

yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Eisenberger ve arkadaşları (2002) da çalışmalarında yönetici desteğinin örgütsel destek algısı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

İletişim, örgütsel destek algısını etkileyebilecek önemli unsurlardan biridir. Çalışanların örgütten beklentilerini üstlerine net ve açık olarak ifade edebilmesi; üstlerin bu beklentileri anlayabilmesi ve örgütün işleyişi konusundaki kararları astlarına doğru biçimde iletebilmesi, onların da fikirlerini alması önemlidir. Bu sebeple örgüt içinde üstlerin iletişim biçimi çalışanların örgütsel destek algısı üzerinde etkili olabilmektedir (Yüksel, 2006).

Ödüller, çalışanların örgütsel destek algısını etkileyebilmektedir. Çalışanlar örgütten ücret, terfi, takdir gibi maddi, manevi ödül beklentisi içerisindeyler. Çalışanların örgütün bu ödülleri istekli olarak verdiğine olan inançları, örgütleri tarafından desteklendiği yönündeki algısını artırma konusunda etkili olmaktadır (Bozkurt, 2007).

İş-yaşam kalitesi, örgütsel destek algısını etkileyebilecek değişkenlerden bir diğeridir. Yılmaz ve Tanrıverdi (2017) çalışmalarında iş yaşam kalitesinin çalışanların algıladığı örgütsel desteği arttırdığı sonucuna ulaşmış aynı zamanda iş ortamının, çalışma koşullarının ve sağlanan hizmetlerin de algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Psikolojik sözleşme ihlali, algılanan örgütsel desteği etkileyebilecek bir diğer değişkendir. Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sözleşme ihlali algısının algılanan örgütsel destek üzerinde negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kiewitz ve arkadaşları (2009) da yapmış olduğu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların algıladığı örgütsel desteği azalttığı bulgusunu elde etmişlerdir.

2.3.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Örgütsel bağlılık, örgütsel desteğin etkili olabileceği önemli bir değişkendir. Çınar ve Yeşil (2016) çalışmalarında örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dinç (2017) çalışmasında örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir. Üren ve Çorbacıoğlu (2012) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Mekanjee, Hartzer ve Uys (2006) da çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Özdevecioğlu (2003) ve Benlioğlu (2014) da yapmış oldukları çalışmalarda algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kıranlı Güngör ve İlişen (2018) de çalışmasında algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir. Taştan, İşçi ve Arslan (2014) yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Karadirek (2020) yapmış olduğu çalışmada algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini, içsel motivasyonlarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Aube, Rousseau ve Morin (2007) de algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılığı olumlu yönde yordadığı ve kontrol odağı ile iş özerkliğinin bu ilişkide düzenleyici etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Performans, örgütsel desteğin etkileyebileceği önemli değişkenlerden biridir. Şentürk ve Tekin (2015) yapmış oldukları çalışmada örgütsel desteğin çalışanların performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Turunç ve Çelik (2010) çalışmalarında örgütsel destek algısının performansı ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel destekle performans ilişkisinde tam aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Kraimer ve Wayne (2004) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği bulgusunu elde etmiştir. Işık ve Kama (2018) yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel desteğin performansı pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Rhoades ve Eisenberger (2002) de çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin performansla pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yılmaz ve Tanrıverdi (2017) de yapmış olduğu çalışmada çalışanların algıladığı örgütsel desteğin

performansını olumlu yönde etkilediği ve iş ortamının niteliğinin de bu ilişkide tam aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İş doyumunu, örgütsel desteğin etkileyebileceği değişkenlerden bir diğeridir. Polat, Ardıç ve Koç (2014) çalışmalarında örgütsel desteğin iş doyumuyla yaşam doyumunu olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012) çalışmalarında çalışanların algıladığı örgütsel desteğin iş doyumlarıyla performanslarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Çakar ve Yıldız (2009) yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel desteğin iş tatmininin pozitif biçimde yordadığı ve örgütsel adaletle iş tatmini ilişkisinde aracı rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Allen ve arkadaşları (2003) ile Dönmez ve Topaloğlu (2020) çalışmalarında örgütsel destek algısının iş doyumunu pozitif biçimde yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Arslan (2020) da yapmış olduğu çalışmada çalışanların algıladığı örgütsel desteğin iş doyumunu pozitif olarak yordadığını, psikolojik sermayenin de iki değişken arasındaki ilişki de kısmi aracı etkisi olduğunu tespit etmiştir. Hsieh ve arkadaşları (2019) çalışmalarında çalışanların algıladığı örgütsel destekle iş tatminlerinin birbirleriyle pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir.

İşe adanmışlık, örgütsel destek algısından etkilenebilecek bir diğer değişkendir. Saks (2006) çalışmasında algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kılıçarslan, Derin ve Şimşek İlkin (2022) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. İnce (2016) yapmış olduğu çalışmasında algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu ve yönetici desteğinin bu ilişkide tam aracı etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

İşten ayrılma niyeti, örgütsel desteğin etkileyeceği önemli değişkenlerden biridir. Turunç ve Avcı (2015) çalışmalarında çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyetlerini ve iş streslerini azalttığı, iş stresinin bu ilişkide aracı rolünün de olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bishop ve arkadaşları (2000) çalışmalarında algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Serinikli (2019) çalışmasında algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini negatif olarak yordadığı, örgütsel

özdeşleşmenin de bu ilişkide kısmı aracılık rolünün bulunduğu sonucunu elde etmiştir. Ekmekçioğlu ve Sökmen (2016) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini negatif biçimde, örgütsel bağlılığı pozitif biçimde yordadığı, aynı zamanda işten ayrılma niyetiyle algılanan örgütsel desteğin ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Dawley ve arkadaşları (2010) da yapmış olduğu çalışmada algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Koçak ve Yücel (2018) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu ve duygusal bağlılığın bu ilişkide kısmı aracı etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Kalidass ve Bahron (2015) yapmış olduğu çalışmada algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkileri olduğu bulgularını elde etmişlerdir.

Lider-üye etkileşimi, örgütsel destekten etkilenebilecek değişkenlerden bir diğeridir. Dinç (2017) çalışmasında algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Örgütsel sinizm, örgütsel destek algısından etkilenebilecek değişkenlerden biridir. Aydın (2018) çalışmasında örgütsel destek algısının örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kerse ve Karabey (2019) çalışmalarında örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde, örgütsel sinizm üzerinde ise negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tokgöz (2011) çalışmasında örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Tükenmişlik, algılanan örgütsel destekten etkilenebilecek bir diğer değişkendir. Karacaoğlu ve Arslan (2013) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin tükenmişlik ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma alt boyutları üzerinde negatif yönde, düşük kişisel başarı hissi alt boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tüfek (2013) yapmış olduğu çalışmada algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Örgütsel özdeşleşme de algılanan örgütsel desteğin etkileyebileceği değişkenlerden biridir. Turunç ve Çelik (2010) çalışmalarında algılanan örgütsel

desteğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde, işten ayrılma üzerinde ise negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Demir (2020) çalışmasında çalışanların algıladığı örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu biçimde etkilediği, örgütsel desteğin işe yabancılaşma ile ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin tam aracı rolü olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Kılıç ve Gülen (2019) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkisi olurken işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel destek algısından etkilenebilecek bir diğer değişkendir. Cömert ve Yürür (2017) yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermayenin özyeterlilik, iyimserlik ve umut alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Büyükgöze ve Kavak (2017) yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı da örgütsel desteğin algılanmasından etkilenecek değişkenlerden biridir. Chiang ve Hsieh (2011) çalışmalarında algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Miao ve Kim (2010) çalışmalarında çalışanların algıladığı örgütsel desteğin çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve performanslarını arttırdığı bulgusunu elde etmişlerdir. İplik, İplik ve Efeoğlu (2014) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu ve örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisinde özdeşleşmenin kısmı aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sökmen ve Benk (2019) yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel desteğin diğerkâmlık ve iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Örgütsel muhalefet, algılanan örgütsel destekten etkilenebilecek bir diğer değişkendir. Çakır, Yurtseven ve Dal (2017) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin dikey ve yer değiştirmiş muhalefeti pozitif yönde etkilerken yatay muhalefeti negatif yönde etkilediği ve örgütünden destek gören personelin olumlu muhalefet göstereceği sonucuna ulaşmışlardır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları da algılanan örgütsel desteğin etkileyebileceği değişkenlerden biridir. Akbaş Tuna ve Boylu (2016) yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel desteğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları üzerinde negatif yönde etkisi olduğu aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin işe ilişkin olumlu iyi oluşu pozitif, işe ilişkin hissedilen olumsuz duyguları ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel sessizlik, algılanan örgütsel desteğin etkileyebileceği önemli değişkenlerden biridir. Turhan (2021) çalışmasında örgütsel destek algısının sessizliğin kabullenici boyutunu negatif yönde etkilerken korunmacı ile korumacı alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Akçin (2018) ve Soybakıcı (2019) araştırmalarında çalışanların algıladığı örgütsel desteğin kabullenici ve korunmacı sessizliği azaltırken korumacı sessizliği pozitif yönde etkilediği, çalışanların algıladıkları örgütsel destek arttıkça korumacı sessizlik davranışlarının da artacağı bulgusunu elde etmişlerdir.

Örgütsel güven, algılanan örgütsel desteğin etkileyebileceği diğer bir değişkendir. Asgari ve arkadaşları (2008) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Uzun (2018) yapmış olduğu çalışmada algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığı, örgütsel güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Özdemir, Özcan ve Yalçinkaya (2019) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenin örgüte ve yöneticiye güven alt boyutları ve işe adanmışlığın dinçlik, yoğunlaşma, adanmışlık alt boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Büyükyılmaz ve Fidan (2017) yapmış oldukları çalışmada çalışanların algıladığı örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütlerine duyduğu güveni pozitif olarak etkilediğini, algılanan örgütsel destekle örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisinde örgütsel güvenin aracı etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

2.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Bu bölümde yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara değinilmiş; bu doğrultuda oluşturulmuş olan araştırma hipotezlerine yer verilmiştir.

2.4.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki İle İlgili Çalışmalar

Örgütsel sessizliğin örgütün gelişimi ve değişimini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Çalışanların örgütün işine yarayacak bilgileri örgütüyle paylaşmaması, sorunları dile getirmekten kaçınması, fikirlerini ifade etmemesi örgüte olan aidiyetlerini etkileyebilmektedir (Can, 2016). Literatürde örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılığın ilişkisini ele alan çalışmalar incelendiğinde iki değişken arasındaki ilişkinin yönü konusunda fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Ballı ve Çakıcı, 2016). İki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların bazılarında örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Amah ve Okafor, 2008; Bildik, 2009; Hozouri, Yaghmaei ve Bordbar, 2018; Qazelvand ve Shahtalebi, 2016; Rayan Ali ve Abdel Moneim, 2020; Salha vd., 2016; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Vakola ve Bouradas, 2005). Yapılan bazı çalışmalarda ise örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Afzal vd., 2023; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Nikmaram vd., 2012; Ülker ve Kanten, 2009).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbirleriyle ilişkili olabileceği düşüncesinden hareketle araştırmanın hipotezi;

“H₁: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.” şeklinde oluşturulmuştur.

2.4.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Yordayıcı Etkisi İle İlgili Çalışmalar

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin yönü konusunda olduğu gibi bu değişkenlerin birbirini yordayıcılığı konusunda da farklı

yaklaşımlar bulunmaktadır (Ballı ve Çakıcı, 2016; Vakola ve Bouradas, 2005). Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel sessizlik örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak ele alınırken (Acar, 2021; Amah ve Okafor, 2008; Çetin, 2020; Tayfun, Işın ve Küçükergin, 2016), bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık örgütsel sessizliği yordayan bir değişken olarak ele alınmıştır (Çakıcı ve Ballı, 2016; Nikmaram vd., 2012). Karakavuz (2021) yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliğin varlığının örgütsel bağlılıkta azalmaya yol açtığı bulgusuna ulaşmıştır. Yaşar ve Akçay (2021) da çalışmalarında örgütsel sessizlik arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalacağı sonucunu elde etmişlerdir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde çalışanların örgütteki sessizlik davranışlarının kurumlarına olan bağlılıkları üzerinde de yordayıcı etkisi bulunabileceği düşüncelerinden hareketle araştırmanın hipotezi;

“H₂: Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı derecede yordayıcı bir etkisi vardır.” şeklinde oluşturulmuştur.

2.4.3. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki İle İlgili Çalışmalar

Çalışanların örgütlerinde sessiz kalmayı tercih etmelerinde algıladıkları örgütsel desteğin de rolü olmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003). Kişinin önemsendiği, örgütü tarafından desteklendiği algısı düşünce ve fikirlerini rahatça ifade edebilmesi açısından oldukça önemlidir (Turhan, 2021). Turhan (2021) yapmış olduğu çalışmada çalışanların algıladığı destekle korunmacı ve korumacı sessizlik davranışları arasında negatif yönde, kabullenici sessizlik davranışlarıyla ise pozitif yönde ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Akçin ile arkadaşları (2017) yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel desteğin kabullenici ve korunmacı sessizliğin algılanan örgütsel destekle negatif yönde, korumacı sessizlik davranışlarının ise çalışanların algıladığı destekle pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olabileceği düşünülerek araştırmanın hipotezi;

“H3: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.” şeklinde oluşturulmuştur.

2.4.4. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ile İlgili Çalışmalar

Çalışanların örgütleri tarafından desteklendiğini hissetmeleri, örgütleri tarafından değer gördüklerini düşünmeleri örgütlerine olan bağlılıklarına etki edebilmektedir. Polly (2002) yapmış olduğu çalışmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gakoviç ve Tetrick (2003) ile Boezeman ve Ellemers (2007) de çalışmalarında algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Stinglhamber ve Vandenberghe (2003) de yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Uçar ve Ötken (2010) çalışmalarında örgütsel bağlılıkla algılanan örgütsel desteğin birbirleriyle pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olabileceği düşüncesinden hareketle araştırmanın hipotezi;

“H4: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.” şeklinde oluşturulmuştur.

2.4.5. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Rolüyle İlgili Çalışmalar

Aruoren ve Isiaka (2023) çalışmalarında örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılığın ilişkisinde algılanan örgütsel destek değişkeninin aracı rolünü incelemiş, örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu ve iki değişkenin ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin tam aracı etkisinin olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Rahimi ve Zaheri (2020) ise çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğe etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolünü incelemiş ve algılanan

örgütsel desteğin örgütsel sessizliğe etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ile ilişkileri göz önünde bulundurularak algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisinde aracı bir etkisi olabileceği düşünülerek hipotez;

“H₅: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı etkisi vardır.” şeklinde oluşturulmuştur.



3. YÖNTEM

Yöntem bölümünde, araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilmekte, araştırma modeli, örneklem, araştırmada kullanılan ölçekler, verilerin toplanma ile analiz sürecine değinilmektedir.

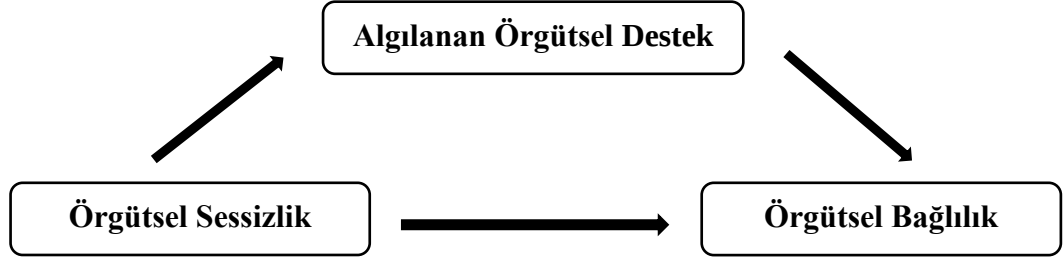
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisinin ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar bulunsada çalışanların algılamış olduğu örgütsel desteğin bu iki değişken arasındaki ilişkide ne tür bir rol oynadığını ele alan çok az çalışmaya rastlanmıştır. Araştırmanın bu açıdan da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra örgütlerin, çalışanların örgütteki sessizlik davranışlarının örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde yordayıcı bir etkisinin olabileceğini ve örgütleri tarafından desteklendiğini hissetme, değerli görülme konusuna verdikleri önemi fark etmeleri açısından da faydalı olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Deseni ve Modeli

Bu araştırmada araştırmanın amacına uygun olarak niceliksel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Belirlenen hipotezler doğrultusunda oluşturulmuş olan araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur. Bu model doğrultusunda örgütsel sessizlik araştırmanın bağımsız değişkeni, örgütsel bağlılık bağımlı değişkeni, algılanan örgütsel destek ise aracı değişkeni olarak yer almaktadır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul’da yaşayan ve ekip çalışması ve çalışanlar arası etkileşimin, iletişimin önemli olduğu hizmet sektöründe çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise belirlenmiş olan bu evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemiyle gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmaya katılmış 385 katılımcıdan oluşmaktadır. Fritz ve MacKinnon'a göre (2007) aracı değişken analizi yapılan modellerde örneklem sayısının .8 düzeyinde güç katsayısı hedeflendiğinde 352-405 aralığında olması gerektiğinden söz konusu çalışmada 385 kişilik örneklem sayısının yeterli olacağı kabul edilmiştir. Katılımcıların araştırma örneklemine dahil edilme kriterleri; İstanbul’da yaşıyor ve hizmet sektöründe çalışıyor olmaktır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma için gerekli verilerin toplanması demografik form ve değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçeklerden oluşan bir anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. İnternet platformu üzerinde oluşturulan anket formu link aracılığı ile elektronik olarak katılımcılara iletilmiştir.

Anket formunda 4 bölüm yer almaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde Demografik Bilgi Formu, ikinci bölümünde Örgütsel Sessizlik Ölçeği, üçüncü bölümünde Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve dördüncü bölümünde Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği yer almaktadır.

3.4.1. Demografik Bilgi Formu

Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, iş yerindeki çalışma süresi, çalıştıkları sektör, yaşadıkları şehir ve yöneticilik pozisyon bilgisini içeren demografik bilgilerle ilgili sorulardan oluşmaktadır. Katılımcıların kimliklerini veya çalıştıkları kurumu belirleyecek herhangi bir soru bulunmamaktadır.

3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amacıyla Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş olan (Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .85), Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 15 maddelik Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle Katılıyorum” (5) şeklinde kodlanan ve puanlanan 5’li Likert biçimindedir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır ve ölçekten alınabilecek puanlar 15 ile 75 arasındadır. Ölçekten alınan puanların yüksekliği örgütsel sessizliğin fazla olduğunu göstermektedir. Taşkiran (2010) tarafından yapılan uyarlamada Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .85 olarak tespit edilmiştir.

3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen (Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .86) Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan 18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle Katılıyorum” (5) şeklinde kodlanan ve puanlanan 5’li Likert biçimindedir. Ölçeğin 3., 4., 5. ve 13. maddeleri ters maddelerdir. Ölçekten alınabilecek puanlar 18 ile 90 arasındadır. Alınan puanların yüksekliği örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu göstermektedir. Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından

yapılan uyarlamada Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .88 olarak tespit edilmiştir.

3.4.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Araştırmada katılımcıların örgütsel destek algısını ölçmek amacıyla Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen ve 36 maddeden oluşan (Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .97) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Sökmen ve arkadaşları (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan 8 maddelik kısaltılmış formu kullanılmıştır. Ölçek tek alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle Katılıyorum” (5) şeklinde kodlanan ve puanlanan 5’li Likert biçimindedir. Ölçeğin 2., 3., 5. ve 7. maddeleri ters maddelerdir. Ölçekten alınabilecek puanlar 8 ile 40 arasındadır. Alınan puanların yüksekliği çalışanın algıladığı örgütsel desteğin fazla olduğunu göstermektedir. Sökmen ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan uyarlamada Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .90 olarak tespit edilmiştir.

3.5. Veri Toplama Süreci

Araştırma için gerekli Etik Kurul onayı alınarak Kasım 2023 – Mart 2024 tarihleri arasında veri toplanmıştır. İnternet platformu üzerinde oluşturulan anket formunun çevrimiçi kanallar aracılığı ile paylaşılmasıyla katılımcılara ulaşılmıştır. İstanbul dışında yaşayan, çalışma hayatında olmayan ve hizmet sektörü dışındaki sektörlerde çalışanlar araştırma kapsamında çalışmadan dışlanmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı, anket doldurma kuralları ve katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu bilgisi ölçek soruları öncesinde Bilgilendirilmiş Onam Formu ile aktarılmış, çalışmaya katılmayı kabul etmeyen ya da araştırmanın dahil edilme kriterlerine uymayan katılımcılar ölçek sorularını görmeden anketin sonunda yer alan Teşekkürler sayfasına yönlendirilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Katılımcılardan toplanan verilerin analizinde SPSS 26.0 paket programı kullanılmış, güven aralığı %95 ve anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir. Veriler

analiz edilmeden önce ters kodlanmış olan maddeler çevrilmiştir, ölçeklerin alt boyutları ve ölçek toplam puanları ile ortalamaları hesaplanmıştır. Analiz aşamasında katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verilerin incelenmesinde Frekans Analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilebilmesi için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla normallik analizleri gerçekleştirilmiş; mod, medyan, ortalama, Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Katsayıları incelenmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Korelasyon Analizi; örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisinin incelenmesi için ise Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisindeki aracı etkisinin incelenmesi için ise SPSS Process Macro'dan yararlanılmıştır. Hipotez testlerinin yanı sıra araştırmada yer alan değişkenlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için yapılan ek analizlerde de Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Bağımsız Örneklem T-Testi ve Post-Hoc analizleri kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulardan bahsedilmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri, kullanılan ölçeklerin güvenilirliği, verilerin normal dağılım özelliklerine, hipotez testlerine ve yapılan ek analizlere dair bulgular yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılmayı kabul etmiş katılımcıların demografik bilgileri frekans analizi kullanılarak incelenmiştir. Araştırmanın dahil edilme kriterlerine uymayan, İstanbul dışında yaşayan 15 katılımcı analizlere dahil edilmemiştir. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin bilgiler Tablo 7.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Özellik		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	223	57,9
	Erkek	162	42,1
Yaş	18-25	129	33,5
	26-35	175	45,5
	36-45	58	15,1
	46-55	23	6,0
Medeni Durum	Bekar	255	66,2
	Evli	130	33,8
Eğitim Düzeyi	Lise	35	9,1
	Ön Lisans	63	16,4
	Lisans	193	50,1
	Lisansüstü	94	24,4
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	94	24,4
	1-5 yıl	200	51,9
	6-10 yıl	45	11,7
	11-15 yıl	27	7,0
	16 yıl ve üzeri	19	4,9

Yönetici Pozisyonunda	Evet	116	30,1
Olma	Hayır	269	69,9
Sektör	Hizmet	385	100,0
Şehir	İstanbul	385	100,0

Tablo 4.1.'deki bulgulara göre, katılımcıların 223'ü kadın, 162'si erkektir. Bu bağlamda katılımcıların %57,9'unu kadın çalışanlar, %42,1'ini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemin çoğunluğunu kadınların (%57,9) oluşturduğu yorumu yapılabilmektedir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde 129 katılımcı (%33,5) 18-25 yaş aralığında, 175 katılımcı (%45,5) 26-35 yaş aralığında, 58 katılımcı (%15,1) 36-45 yaş aralığında, 23 katılımcı (%6) ise 46-55 yaş aralığındadır. Örneklemin çoğunluğunu 18 ve 35 yaş arasındaki çalışanların (%79) oluşturduğu söylenebilmektedir.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde 255'inin (%66,2) bekar, 130'unun (%33,8) ise evli olduğu görülmektedir. Örneklemin çoğunluğunu bekar (%66,2) katılımcıların oluşturduğu söylenebilmektedir.

Katılımcılar eğitim durumları açısından incelendiğinde 35'inin (%9,1) lise mezunu, 63'ünün (%16,4) ön lisans mezunu, 193'ünün (%50,1) lisans mezunu ve 94'ünün (%24,4) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Örneklemin yaklaşık olarak yarısını lisans mezunu (%50,1) çalışanlar oluşturmaktadır.

Örneklemdaki katılımcıların kurumlarında çalışma süreleri incelendiğinde 94 katılımcının (%24,4) bulundukları kurumda 1 yıldan az süredir çalışıyor olduğu, 200 katılımcının (%51,9) bulunduğu kurumda 1-5 yıl arası sürede çalışıyor olduğu, 45 katılımcının (%11,7) 6-10 yıldır o kurumda çalışıyor olduğu, 27 katılımcının (%7) 11-15 yıl arası sürede bulunduğu kurumda çalışıyor olduğu ve 19 katılımcının (%4,9) bulundukları kurumda 16 yıldan fazla süredir çalışıyor olduğu görülmektedir.

Katılımcılar yönetici pozisyonuna sahip olmaları açısından incelendiğinde 116 katılımcının (%30,1) bulundukları kurumda yönetici pozisyonunda olduğu, 269 katılımcının (%69,9) ise yönetici pozisyonunda olmadığı görülmektedir.

Katılımcılar örnekleme dahil edilme kriterleri olan İstanbul’da yaşıyor ve hizmet sektöründe çalışıyor olma durumları açısından incelendiğinde 385 katılımcının da (%100) İstanbul’da yaşıyor ve hizmet sektöründe çalışıyor olduğu görülmektedir.

4.2. Ölçüm Araçlarının Güvenirliklerine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçeklerinin güvenilirliklerini test etmek amacıyla Cronbach Alfa Güvenirlik Analizi ile iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklere ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları Tablo 4.2.’de sunulmuştur.

Tablo.7.2. Güvenirlik Analizi

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	15	.84
- Kabullenici Sessizlik	5	.85
- Korunmacı Sessizlik	5	.89
- Korumacı Sessizlik	5	.75
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	18	.89
- Duygusal Bağlılık	6	.91
- Devam Bağlılığı	6	.70
- Normatif Bağlılık	6	.77
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	8	.93

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda 15 maddelik Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı .84 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach’s Alpha katsayıları ise kabullenici sessizlik için .86, korunmacı sessizlik için .89 ve korumacı sessizlik için .75 olarak hesaplanmıştır. Kullanılan bir diğer ölçek olan 18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Cronbach’s Alpha kat sayısı .89 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan duygusal bağlılık için .91, devam bağlılığı için .70 ve normatif bağlılık için .77 olarak Cronbach’s Alpha kat sayısı hesaplanmıştır. Tek boyuttan oluşan 8 maddelik Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği için Cronbach’s Alpha kat sayısı .93 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen katsayıların .70 ve üzeri olması ölçeklerin güvenirliklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2014).

4.3. Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler ve Normallik Dağılımına Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerle katılımcılardan toplanan verilerin normallik dağılımının test edilebilmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Tablo 7.3.'te ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerleri ile birlikte ortalama, standart sapma ve alınan minimum-maksimum değerler gibi betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Ölçekler	Min	Maks	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sessizlik	1,00	5,00	2,69	0,67	,449	,603
-Kabullenici Sessizlik	1,00	5,00	2,13	0,91	,826	,284
-Korunmacı Sessizlik	1,00	5,00	2,08	1,00	,862	,070
-Korunmacı Sessizlik	1,00	5,00	3,86	0,90	-,924	,839
Örgütsel Bağlılık	1,11	5,00	2,96	0,80	-,013	-,245
- Duygusal Bağlılık	1,00	5,00	3,12	1,18	-,158	-,925
- Devam Bağlılığı	1,17	5,00	3,04	0,83	,310	,280
- Normatif Bağlılık	1,00	5,00	2,72	0,90	,245	-,187
Algılanan Örgütsel Destek	1,00	5,00	3,13	1,11	-,055	-,782

$\bar{x}$: ortalama, ss: standart sapma

Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 aralığında oluşu verinin normal veya normale yakın bir dağılım gösterdiğine işaret oluşturabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Tablo 4.3.'teki bulgulara göre verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olduğu ve bu bulgulardan hareketle verilerin normal dağıldığı görülmektedir.

4.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel sessizlik örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişki veriler normal dağıldığı için Pearson Korelasyon Analizi kullanılarak incelenmiştir. Analize örgütsel sessizlik toplam puanı, boyutları; örgütsel bağlılık toplam puanı, boyutları ile algılanan örgütsel destek toplam puanı dahil edilmiş; elde edilen bulgular Tablo 4.4.'te sunulmuştur.

Tablo 4.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Kabullenici Sessizlik	1								
2. Korunmacı Sessizlik	.696**	1							
3. Korumacı Sessizlik	.027	.033	1						
4. Örgütsel Sessizlik Toplam	.814**	.830**	.478**	1					
5. Duygusal Bağlılık	-.354**	-.343**	.043	-.313**	1				
6. Devam Bağlılığı	.110*	.175**	.158**	.208**	.417**	1			
7. Normatif Bağlılık	-.055	-.028	-.036	-.055	.623**	.454**	1		
8. Örgütsel Bağlılık Toplam	-.158**	-.119*	.062	-.103*	.874**	.723**	.843**	1	
9. Algılanan Örgütsel Destek	-.305**	-.326**	-.026	-.313**	.688**	.294**	.626**	.678**	1

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$

Büyüköztürk'e (2014) göre analizler sonucunda elde edilen korelasyon katsayılarının mutlak değer biçiminde .70 ile 1.00 arasında olması değişkenler arasında yüksek; .70 ve .30 arasında olması orta; .30 ve altında olması ise değişkenler arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puanları arasında ($r = -.103$, $p < .05$) zayıf düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik toplam puanıyla örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında ($r = -.313$, $p < .01$) orta düzeyde negatif yönde; devam bağlılığı arasında ($r = .208$, $p < .01$) zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu elde

edilmiştir ancak örgütsel sessizlik toplam puanı ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>.05$).

Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutunun örgütsel bağlılık toplam puanıyla ($r=-.158$, $p<.01$) zayıf düzeyde negatif yönde; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında ($r=-.354$, $p<.01$) orta düzeyde negatif yönde; devam bağlılığı arasında ($r=.110$, $p<.05$) zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Normatif bağlılık alt boyutuyla kabullenici sessizliğin arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>.05$).

Örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutuyla örgütsel bağlılık toplam puanı arasında ($r= -.119$, $p<.01$) zayıf düzeyde negatif yönde; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında ($r= -.343$, $p<.01$) orta düzeyde negatif yönde; devam bağlılığı arasında ($r=.175$, $p<.05$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Korunmacı sessizlik ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>.05$).

Örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik boyutu ile örgütsel sessizliğin devam bağlılığı boyutu arasında ($r=.158$, $p<.01$) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Korumacı sessizlik ile örgütsel bağlılık toplam puanı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilememiştir ($p>.05$).

Elde edilen korelasyon analizi bulguları sonucunda araştırmanın hipotezlerinden olan **“H₁: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.”** hipotezi kabul edilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik arasındaki korelasyon analizi bulgularına göre algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik toplam puanı arasında ($r= -.313$, $p<.01$) orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin aynı zamanda örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ($r= -.305$, $p<.01$) ve korunmacı sessizlik alt boyutları ile ($r= -.326$, $p<.01$) de orta düzeyde negatif yönde ilişkisi olduğu görülmüştür. Korumacı sessizlik boyutu ile algılanan örgütsel destek arasında ise anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilememiştir ($p>.05$).

Elde edilen korelasyon analizi bulguları sonucunda araştırmanın hipotezlerinden olan **“H₃: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.”** hipotezi kabul edilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık toplam puanı arasında ($r=678$, $p<.01$) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık ($r=688$, $p<.01$) ile orta düzeyde devam bağlılığı ($r=294$, $p<.01$) ile zayıf düzeyde ve normatif bağlılık ($r=626$, $p<.01$) ile orta düzeyde olmak üzere örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen korelasyon analizi bulguları doğrultusunda araştırmanın hipotezlerinden olan **“H₄: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı derecede bir ilişki vardır.”** hipotezi kabul edilmiştir.

4.5. Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisinin test edilmesi amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin gerçekleştirilebilmesi için tolerans değerlerinin .10'dan büyük; VIF değerlerinin 10'dan küçük olması şartlarının sağlanması gerekmektedir (Albayrak, 2005). Verilerin analiz için uygunluğu değerlendirildiğinde VIF değerlerinin 1.001 ile 1.939 arasında; Tolerans değerlerinin ise .516 ile .999 arasında; Durbin-Watson değerinin de 1.992 olduğu görülmüştür. Verilerin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Analize bağımsız değişken olarak örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve korumacı alt boyutları ile bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılık toplam puanı dahil edilmiş, analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.5.'te sunulmuştur.

Tablo 4.5. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık					
Bağımsız Değişken	Standart Olmayan		Standart	t	p
	Katsayılar	Std. Hata	Katsayılar		
	β		Beta		
Sabit	3.040	.200		15.20	.000
Kabullenici Sessizlik	-.128	.062	-.145	-2.069	.039
Korunmacı Sessizlik	-.016	.056	-.020	-.291	.771
Korumacı Sessizlik	.059	.045	.067	1.320	.188
R: .172 R²: .030 F: 3.862					
Düzeltilmiş R²: .022 p: .010					

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi sonucunda elde edilen bulgular kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 3.862, p<.05). Analiz sonucunda elde edilen düzeltilmiş R² değeri .022'dir. Elde edilen bu değer, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde %2.2'lik bir varyansı açıkladığını göstermektedir. Modeldeki alt boyutların anlamlılık düzeylerinin incelenmesi sonucunda kabullenici sessizlik boyutunun anlamlı, korunmacı ve korumacı sessizlik boyutlarının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Kabullenici sessizlik alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir yordayıcı etkisi bulunmaktadır (β = -.145, p<.05). Elde edilen bu sonuç doğrultusunda kabullenici sessizlik üzerindeki 1 birimlik artışın örgütsel bağlılıkta .145 birimlik bir azalmaya neden olduğu söylenebilmektedir. Korunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri anlamlı değildir (β = -.020 ve β =.067, p>.05).

4.6. Aracı Etki Analizine Yönelik Bulgular

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı etkisinin incelenmesi amacıyla Hayes (2017)'in geliştirilmiş olduğu Process Macro eklentisi ile 4. Model baz alınarak aracı rol analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 4.6.1 ile 4.6.2'de sunulmuştur.

Tablo 4.6.1. Aracılık Testi Model Katsayıları

Model 1				Model 2			Model 3		
Öncüller	Algılanan Örgütsel Destek			Örgütsel Bağlılık			Örgütsel Bağlılık		
	β	S.E.	<i>p</i>	β	S.E.	<i>p</i>	β	S.E.	<i>p</i>
Sabit	4.534	.224	.000	3.295	.169	.000	.961	.177	.000
Örgütsel Sessizlik	-.521	.081	.000	-.124	.061	.043	.145	.047	.002
Algılanan Örgütsel Destek							.515	.028	.000
	R²: .098			R²: .011			R²: .472		
	F: 41.671			F: 4.142			F: 171.058		
	<i>p</i>: .000			<i>p</i>: .043			<i>p</i>: .000		

Araştırma modeline uygun olarak üç farklı model oluşturulmuştur. Model 1’de bağımsız değişken olan örgütsel sessizliğin aracı değişken olarak ele alınan algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi analiz edilmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür (F= 41.671, $p < .05$). Örgütsel sessizlik algılanan örgütsel destek varyansının %9,8’ini açıklamaktadır ve örgütsel sessizliğin algılanan örgütsel destek üzerindeki yordayıcılığı negatif yönde ve anlamlıdır (β : -.521, $p < .01$).

Analiz edilen 2. Modelde araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel sessizliğin bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılığa etkisi analiz edilmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik örgütsel bağlılık varyansının %1,1’ini açıklamaktadır ve örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcılığı negatif yönde ve anlamlıdır (β : -.124, $p < .05$).

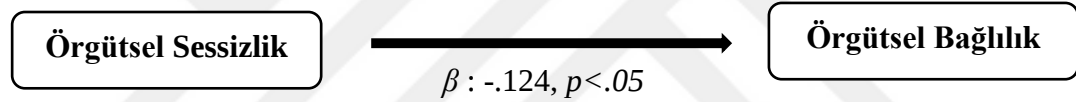
Analiz edilen 3. Modelde ise örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi analiz edilmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür (F= 171.058, $p < .01$). Örgütsel sessizlik ile algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılık varyansının %47,2’sini açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik (β : .145,

$p<.01$) ile algılanan örgütsel desteğin ($\beta : .515, p<.01$) örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir.

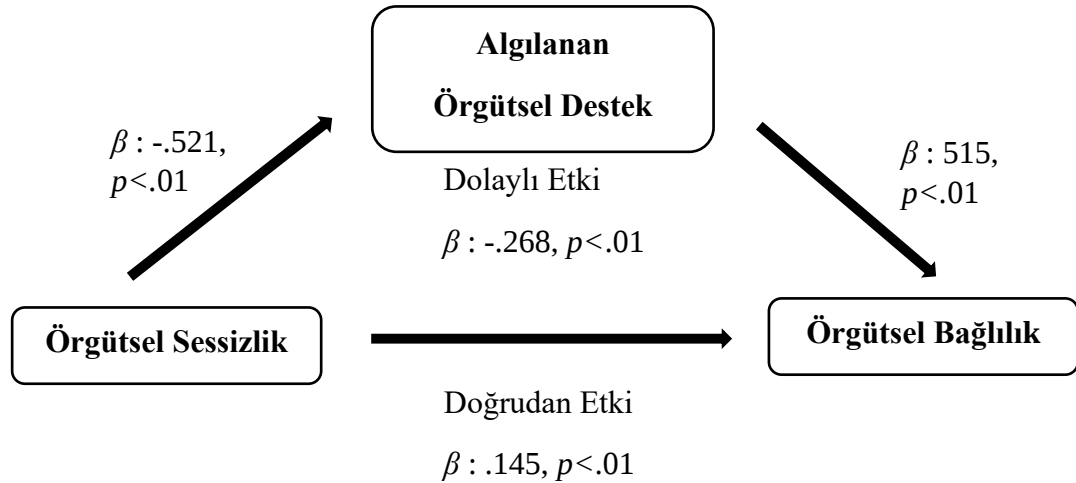
Tablo 4.6.2. Aracı Etki Analiz Bulguları

	β	S.E.	t	p	LLCI	ULCI
Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Toplam Etkisi	-.124	.061	-2.035	.043	-.243	-.004
Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi	.145	.047	3.085	.002	.052	.237
Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Dolaylı Etkisi	-.268	.046			-.361	-.182

Not: Standardize edilmemiş katsayılar raporlanmıştır. S.E.:Standart Hata, LLCI ve ULCI güven aralıklarını göstermektedir.



Şekil 4.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Toplam Etkisi



Şekil 4.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerinden Dolaylı Etkisi

Aracılık etkisinin test edilebilmesi için yapılan analizlerde örgütsel sessizliğin algılanan örgütsel desteği negatif yönde anlamlı biçimde yordadığı (β : -.521, $p<.01$); algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcılığının pozitif yönde (β : .515, $p<.01$) ve örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin negatif yönde (β : -.124, $p<.05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Aracılık etkisinin incelendiği Tablo 4.7.'de görülen sonuçlara göre örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde toplam etkisindeki β katsayısı -.124 olarak tespit edilmiştir ($p<.05$). Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde algılanan örgütsel destek aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etkisinin β katsayısı -.268 olarak bulunmuştur ($p<.01$). Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinde ise beta katsayısı .145 olarak tespit edilmiştir ($p<.01$). Elde edilen bulgular doğrultusunda algılanan örgütsel desteğin aracı etkisi anlamlı bulunmuştur (β = -.268, SE = .046, %95 CI [-.361,-.182]).

Analizler sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığı negatif yönde yordadığı (β : -.124, $p<.05$) görülmüş, araştırmanın hipotezlerinden “**H₂: Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı derecede yordayıcı bir etkisi vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan aracılık analizi sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinde .145 olan β katsayısının ($p<.01$) algılanan örgütsel desteğin modele dahil edilmesiyle örgütsel bağlılık üzerinde oluşan dolaylı etkisinde -.268'e ($p<.01$) düştüğü görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin aracı değişken olarak ele alınması ile örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi azalmış olsa da hala anlamlı olmaya devam etmektedir ($p<.01$). Aracılık testi sonucunda algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi anlamlı bulunsada (β = -.268, SE = .046, %95 CI [-.361,-.182]) örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin hala anlamlı olmaya devam etmesi algılanan örgütsel desteğin bu iki değişken arasında kısmi bir aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerinden olan “**H₅: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı etkisi vardır.**” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.7. Ek Analizlere Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında hipotez testlerine ek olarak katılımcıların Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Destek ölçeklerinden aldıkları puanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi ve yönetici pozisyonunda olup olmamalarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Bağımsız Gruplar İçin t-Testi, Post-Hoc Analizleri uygulanmıştır.

4.7.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçek puanlarının birbirinden farklılaşıp farklılaşmadığı Bağımsız Örneklem t-Testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.7.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.7.1. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t Testi Bulguları

Ölçekler	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Sessizlik	Kadın	223	2,76	0,67	2.297	.013
	Erkek	162	2,60	0,66		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	223	2,92	0,79	-1.269	.205
	Erkek	162	3,02	0,81		
Algılanan Örgütsel Destek	Kadın	223	3,08	1,14	-.990	.323
	Erkek	162	3,20	1,06		

N: Katılımcı sayısı p: anlamlılık düzeyi

Elde edilen bulgulara göre, kadınların Örgütsel Sessizlik Ölçeği puan ortalamalarının ($\bar{X}$ =2,76, ss=0,67) erkeklerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği puan ortalamalarından ($\bar{X}$ =2,60, ss=0,66) anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($t= 2.297$, $p<.05$). Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Destek ölçeği

puan ortalamaları arasında ise katılımcıların cinsiyetleri açısından anlamlı fark bulunamamıştır ($p>.05$).

4.7.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik, Örgütsel bağlılık ve Algılanan Örgütsel desteği almış oldukları puanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova), farklılıkların hangi gruplardan kaynakladığı ise Tukey ve Games-Howell Post-Hoc analizleri ile incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.7.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.7.2. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Ölçekler	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Örgütsel Sessizlik	18-25 (1)	129	2,65	0,05	5.708	.001	2>3
	26-35 (2)	175	2,81	0,05			
	36-45 (3)	58	2,41	0,08			
	46-55 (4)	23	2,70	0,14			
	Toplam	385	2,69	0,03			
Örgütsel Bağlılık	18-25 (1)	129	2,87	0,72	4.281	.005	4>1 4>2
	26-35 (2)	175	2,91	0,88			
	36-45 (3)	58	3,12	0,64			
	46-55 (4)	23	3,43	0,75			
	Toplam	385	2,96	0,80			
Algılanan Örgütsel Destek	18-25 (1)	129	1,04	0,09	.778	.507	
	26-35 (2)	175	1,22	0,92			
	36-45 (3)	58	0,92	0,12			
	46-55 (4)	23	1,07	0,22			
	Toplam	385	1,11	0,06			

N: Katılımcı sayısı p: anlamlılık düzeyi

Örgütsel Sessizlik Ölçeği puan ortalamalarının yaş gruplarına göre birbirinden anlamlı derecede farklılık gösterdiği görülmüştür ($F= 5.708$, $p<.001$). Farklılaşmanın

hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi amacıyla varyanslar homojen dağıldığı için Tukey analizi yapılmış ve bu anlamlı farkın 26-35 arası yaş grubunun puan ortalamalarının 36-45 yaş aralığındaki grubun puan ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür ($p<.001$).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği puan ortalamalarının yaş gruplarına göre birbirinden anlamlı derecede farklılık gösterdiği görülmüştür ($F= 4.281$, $p<.01$). Farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi amacıyla varyanslar homojen dağılmadığı için Games-Howell analizi yapılmış ve bu anlamlı farkın 46-55 yaş aralığındaki yaş grubunun puan ortalamalarının 18-25 ve 26-35 yaş aralığındaki gruplarından puan ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür ($p<.05$).

Algılanan Örgütsel Destek ölçeği puan ortalamalarının katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı derecede farklılaşmadığı bulgusu elde edilmiştir ($F= .778$, $p>.05$).

4.7.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların ölçek puanlarının medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı Bağımsız Örneklem t-Testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.7.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.7.3. Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t Testi Bulguları

Ölçekler	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Sessizlik	Evli	255	2,65	0,67	-.840	.402
	Bekar	130	2,71	0,67		
Örgütsel Bağlılık	Evli	255	3,02	0,77	1.062	.289
	Bekar	130	2,93	0,81		
Algılanan Örgütsel Destek	Evli	255	3,06	1,07	-.887	.376
	Bekar	130	3,17	1,13		

N: Katılımcı sayısı p: anlamlılık düzeyi

Analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek puan ortalamalarının hiçbirinde katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı derecede bir farklılık tespit edilememiştir ($p>.05$).

4.7.4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların ölçeklerden almış oldukları puanların eğitim düzeylerine göre birbirinden anlamlı derecede farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.7.4.'te sunulmuştur.

Tablo 4.7.4. Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Sessizlik	Lise	35	2,57	0,63	1.507	.212
	Ön Lisans	63	2,70	0,70		
	Lisans	193	2,75	0,65		
	Lisansüstü	94	2,60	0,69		
	Toplam	385	2,69	0,67		
Örgütsel Bağlılık	Lise	35	3,05	0,76	1.531	.206
	Ön Lisans	63	3,00	0,81		
	Lisans	193	2,88	0,80		
	Lisansüstü	94	3,08	0,79		
	Toplam	385	2,96	0,80		
Algılanan Örgütsel Destek	Lise	35	2,96	1,04	2.281	.079
	Ön Lisans	63	3,11	1,07		
	Lisans	193	3,05	1,15		
	Lisansüstü	94	3,38	1,05		
	Toplam	385	3,13	1,11		

N: Katılımcı sayısı p: anlamlılık düzeyi

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Destek ölçeklerinden almış oldukları puan ortalamaları arasında eğitim durumlarına göre anlamlı derecede bir fark bulunamamıştır ($p>.05$).

4.7.5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların ölçeklerden almış oldukları puan ortalamalarının bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre birbirinden anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 4.7.5.'te sunulmuştur.

Tablo 4.7.5. Ölçek Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Ölçekler	Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Sessizlik	1 yıldan az (1)	94	2,72	0,65	1.627	.167
	1-5 yıl (2)	200	2,71	0,65		
	6-10 yıl (3)	45	2,73	0,71		
	11-15 yıl (4)	27	2,38	0,64		
	16 yıl ve üzeri (5)	19	2,64	0,80		
	Toplam	385	2,69	0,67		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az (1)	94	2,84	0,81	3.835	.005
	1-5 yıl (2)	200	2,96	0,79		
	6-10 yıl (3)	45	2,81	0,79		
	11-15 yıl (4)	27	3,33	0,77		
	16 yıl ve üzeri (5)	19	3,39	0,62		
	Toplam	385	2,96	0,80		
Algılanan Örgütsel Destek	1 yıldan az (1)	94	3,13	1,11	2.085	.082
	1-5 yıl (2)	200	3,19	1,12		
	6-10 yıl (3)	45	2,74	1,03		
	11-15 yıl (4)	27	3,44	1,21		
	16 yıl ve üzeri (5)	19	3,07	0,84		
	Toplam	385	3,13	1,11		

N: Katılımcı sayısı p: anlamlılık düzeyi

Elde edilen bulgulara göre çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Destek ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarının kurumlarında çalışma süreleri açısından birbirinden anlamlı derecede farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>.05$).

Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının ise kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı derecede farklılaştığı bulgusu elde edilmiştir ($F= 3.835$, $p<.01$). Tespit edilen bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığının incelenmesi amacıyla varyanslar homojen dağıldığı için Tukey analizi yapılmış ve bulunduğu kurumda 11 yıldan uzun süredir çalışan katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeği ortalamalarının 1 yıldan az süredir çalışan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<.05$).

4.7.6. Katılımcıların Yönetici Pozisyonuna Sahip Olmalarına Göre Fark Analizlerine Yönelik Bulgular

Çalışanların ölçeklerden aldıkları puan ortalamalarının yönetici pozisyonunda olup olmamaları açısından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla Bağımsız Örneklemeler için t-Testi uygulanmış, elde edilen bulgular Tablo 4.7.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.7.6. Ölçek Puanlarının Yönetici Pozisyonuna Sahip Olma/Olmama Durumuna Yönelik t Testi Bulguları

Ölçekler	Yönetici Pozisyonunda Çalışma	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Sessizlik	Evet	116	2,48	0,66	-4.162	.000
	Hayır	269	2,78	0,65		
Örgütsel Bağlılık	Evet	116	3,19	0,71	4.013	.000
	Hayır	269	2,86	0,82		
Algılanan Örgütsel Destek	Evet	116	3,36	1,08	2.644	.009
	Hayır	269	3,03	1,11		

N: Katılımcı sayısı p: anlamlılık düzeyi

Elde edilen bulgulara göre, yönetici pozisyonunda olmayan katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği puan ortalamalarının ($\bar{X}=2,78$, $ss=0,66$) yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların puan ortalamalarından ($\bar{X}=2,48$, $ss=0,65$) anlamlı derecede daha yüksek olduğunu görülmektedir ($t= -4.162$, $p<.001$).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği puan ortalamaları incelendiğinde ise yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların puan ortalamalarının ($\bar{X}=3,19$, $ss=0,71$) yönetici pozisyonunda olmayan katılımcıların puan ortalamalarından ($\bar{X}=2,86$, $ss=0,82$) anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($t=4.013$, $p<.001$).

Yönetici pozisyonuna sahip çalışanların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puan ortalamalarının da ($\bar{X}=3,36$, $ss=1,08$), yönetici pozisyonunda olmayan çalışanların puan ortalamalarından ($\bar{X}=3,03$, $ss=1,11$) anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir ($t=2.644$, $p<.01$).

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde analizler sonucunda ulaşılan bulgular yorumlanmakta, araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilmekte; örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık konusunda örgütler ve gelecekteki araştırmalar için önerilere yer verilmektedir.

Bu araştırma, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek değişkenleri arasında var olan ilişkinin ve örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı etkisinin belirlenmesi amacıyla İstanbul’da yaşayan ve hizmet sektöründe çalışan 385 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında zayıf düzeyde ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın kabullenici ve korunmacı sessizlik alt boyutları ile de negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik toplam puanı, kabullenici ve korunmacı sessizlik alt boyutlarının negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ile örgütsel sessizlik ve tüm alt boyutları arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tespit edilen bulgular literatürdeki araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir (Amah ve Okafor, 2008; Bildik, 2009; Fard ve Karimi, 2015; Hozouri, Yaghmaei ve Bordbar, 2018; Karakavuz, 2021; Laeeque ve Zafar Bakhtawari, 2014; Qazelvand ve Shahtalebi, 2016; Rayan Ali ve Abdel Moneim, 2020; Salha vd., 2016; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Vakola ve Bouradas, 2005). Bu doğrultuda örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birinde artış olurken diğerinde azalma görüleceği söylenebilmektedir.

Korelasyon analizi ile algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik toplam puanı ve sessizliğin kabullenici ve korunmacı sessizlik alt boyutları ile orta düzeyde negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular literatürdeki araştırma sonuçlarıyla aynı doğrultudadır (Erenler Tekmen, 2016; Singh ve Malhotra, 2015; Yürür v.d., 2016; Wang ve Hsieh, 2013). Bu doğrultuda örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinden biri artış gösterirken diğerinde azalma görüleceği söylenebilmektedir. Örgütlerinin ihtiyaçlarına ilgisiz kaldığını düşünen çalışanlar kendileri de örgütle ilgili konularda sessiz kalabilmektedir (Eisenberger vd., 1986). Örgütleri tarafından desteklendiğini düşünen çalışanların ise örgütleriyle

alakalı konular söz konusu olduğunda fikir ve görüşlerini açıkça belirtme ihtimalleri artmaktadır (Erenler Tekmen, 2016). Algılanan örgütsel desteğin korumacı sessizlik boyutu ile ilişkisinin ise anlamsız olduğu görülmüştür. Tespit edilen bu bulgu Kulualp ve Çakmak (2016) ile Yürür ve arkadaşlarının (2016) elde etmiş olduğu bulgularla paralellik göstermektedir. Bu durum korumacı sessizlik davranışının çalışanların örgütün yararına olabildiği gibi çalışma arkadaşlarını korumak adına sessiz kalmaktan kaynaklanabildiği ve çalışma arkadaşlarını korumak adına sessiz kalma davranışının algılamış oldukları örgütsel destekten bağımsız olması ile açıklanabilir (Yürür v.d., 2016).

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelendiğinde örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutlarının algılanan örgütsel destek ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgular literatürdeki araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Diken v.d., 2019; Gakovic ve Tetrick, 2003; Mekanjee vd., 2006; Polly, 2002; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003). Elde edilen sonuçlar ve Karşılıklı Normu (Gouldner, 1960) doğrultusunda çalışanların algıladıkları örgütsel destek arttıkça örgütsel bağlılıklarının da artacağı, örgütün hedeflerine ulaşması için sorumluluk alma konusunda daha istekli olacağı söylenebilmektedir (Yürür v.d., 2016). ERG Kuramı'ndan hareketle de çalışanların bağ kurma ihtiyaçları doğrultusunda algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça örgütlerine olan bağlılıklarının da artacağı söylenebilmektedir (Doğan, 2020).

Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespit edilmesi için uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinde ise örgütsel bağlılığın varyansının %2,2'sinin örgütsel sessizlik tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin alt boyutlarından yalnızca kabullenici sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi olduğu görülmüştür. Bu bulgudan hareketle çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarının artışının örgüte olan bağlılıklarını azaltıcı yönde yordayıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Aracı etkinin test edilmesi için yapılan regresyon analizinde de örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi olduğu görülmüştür ($p < .05$). Literatürde yer alan çalışmalarda da örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığı negatif biçimde yordadığının görülmesi elde edilen bulguların literatürle tutarlı olduğunu göstermektedir (Çetin, 2020; Fard ve Karimi, 2015; Karakavuz, 2021; Rhee, 2015; Vakola ve Bouradas, 2005; Yaşar ve Akçay, 2021). Çalışanların düşüncelerini ifade etseler de bir şeyin

değişmeyeceği inancıyla değişimle ilgili fikirlerini paylaşma konusunda isteksiz olmalarının, örgütteki işleyişe dahil olmamalarına, olanlara karşı umursamaz ve kopuk olmalarına neden olduğu; buna bağlı olarak örgütlerine olan bağlılıklarının da azalmasına neden olduğu düşünülebilir (Çakır, Tanğ ve Gülay, 2021; Rhee, 2015).

Literatürün incelenmesi doğrultusunda çalışanların örgütleri tarafından desteklenmediği, değer görmediği yönündeki algılarının örgütteki sessizlik davranışlarıyla ilişkili olabileceği ve değer görmediğini, örgütleri tarafından desteklenmediğini düşünen çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının azalacağı düşüncesinden hareketle çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel sessizlikleri ve bağlılıkları arasındaki ilişkide aracı bir etkisinin olabileceği düşünülerek araştırmanın amaçlarından biri bu etkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Aracılık etkisinin incelenmesi için yapılan analizlerde bağımsız değişken olan örgütsel sessizliğin aracı değişken olan algılanan örgütsel desteği negatif yönde anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin de örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Çalışanların örgütlerinin kendilerini desteklediği, göstermiş olduğu çabaların ödüllendirileceği yönündeki düşünceleri örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Güney, Akalın ve İlsev, 2007). Literatürde yer alan çalışmalarda da algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif biçimde yordadığının görülmesi elde edilen bulguların literatürle tutarlı olduğunu göstermektedir (Benlioğlu, 2014; Çınar ve Yeşil, 2016; Dinç, 2017; Eisenberger vd., 2001; Koşar, 2022; Mekanjee v.d., 2006; Naktiyok ve İşcan, 2019; Özdevecioğlu, 2003).

Aracılık analizleri sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde toplam etkisindeki negatif yöndeki $-.124$ olan β katsayısı algılanan örgütsel destek aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etkisinde $-.268$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisindeki $.145$ olan β katsayısının algılanan örgütsel desteğin aracılığındaki dolaylı etkisinde $-.268$ olduğu; algılanan örgütsel desteğin modele dahil edilmesiyle örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin azaldığı görülmüştür. Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisinin anlamlı olduğu; örgütsel sessizliğin algılanan örgütsel desteği azaltmasıyla örgütsel bağlılık üzerindeki negatif yöndeki etkisinin artacağı söylenebilir. Dışlanmamak, kendini korumak, fikrini söylerse alabileceği olumsuz

tepkilerden kaçınmak gibi nedenlerle örgütsel sessizlik davranışları sergileyen çalışanların algılamış oldukları örgütsel desteğin de azalacağı ve bu durumun örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde de olumsuz etki yaratabileceği düşünülebilir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde aracı etkisi anlamlı çıkmış olsa da örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı olmaya devam etmektedir. Bu doğrultuda algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide kısmi bir aracılık rolünün olduğu söylenebilir.

Aruoren ve Isiaka (2023) 182 katılımcının dahil olduğu çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tam aracı rolü olduğu bulgusuna ulaşmışlardır fakat örgütsel sessizliğin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönde; algılanan örgütsel desteğin ise örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi bulunduğu ve örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki negatif yöndeki etkisinin algılanan örgütsel destek aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etkisinde pozitif dönüştüğü bulgularına ulaşmışlardır.

Araştırmanın hipotezlerine ek olarak katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek puanlarının incelenmesi amacıyla yapılan fark analizleri sonucunda cinsiyet açısından örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülürken kadınların örgütsel sessizlik düzeylerinin erkeklerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular literatürle paralellik göstermektedir (Alkan, 2016; Çitli, 2015; Kahya, 2013; Kuşoğlu, 2018). Kadınların örgütsel sessizlik düzeylerinin daha fazla olması toplumsal kültür ve bundan etkilenen örgüt kültürüyle açıklanabilir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013). Ancak literatürde örgütsel sessizlik konusunda cinsiyetin belirleyici etkisinin olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Erkekli ve Yavuz, 2020; Uçar, 2017).

Katılımcıların yaş aralıklarına göre almış oldukları puanlar incelendiğinde algılanan örgütsel destek ölçeği puanları arasında anlamlı bir fark görülmezken örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının 26-35 yaş aralığındaki çalışanlarda 36-45 yaş aralığındaki çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda yaş arttıkça sessizliğin azalmaya başladığı söylenebilmektedir (Çakıcı, 2008; Pekerşen, Alagöz ve Karakaş, 2022). Örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının ise yaş arttıkça yükseldiği görülmüştür. Bu durum yaşları

arttıkça çalışanların iş değiştirme düşüncelerinin azalması ile açıklanabilir (Salha vd., 2016). Elde edilen bu bulgular literatürle paralellik göstermektedir (Çakıcı, 2008; Salha vd., 2016).

Medeni duruma göre ölçek puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde ölçeklerin hiçbirinde medeni durumları açısından anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Ulaşılan bu bulgular literatürle paralellik göstermektedir (Alkan, 2016; Çitli, 2015; Kolay, 2012; Salha vd. 2016).

Katılımcılar eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde de örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek ölçeklerinden almış oldukları puanların birbirinden anlamlı derecede farklılaşmadığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgular literatürle paralellik göstermektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013). Ancak literatürde çalışanların sessizlik düzeylerinin eğitim seviyesine göre farklılaştığını gösteren çalışmalara da rastlanmaktadır (Çöp, 2015; Kurtulmuş, 2018; Kuşoğlu, 2018).

Çalışanların bulundukları kurumdaki çalışma sürelerinin örgütsel sessizlik ile algılanan örgütsel destek puanları üzerinde anlamlı farklılık yaratmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamalarının ise bulundukları kurumda 11 yıldan daha uzun süredir çalışan katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların örgütte çalışma süresi arttıkça bağlılıklarının da arttığı söylenebilmektedir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Elde edilen bu bulgular literatürle paralellik göstermektedir (Erenler, 2010; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013).

Çalışanların yönetici pozisyonunda olmalarının üç değişken için de anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Yönetici pozisyonundaki çalışanların örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamalarının yönetici pozisyonunda olmayanlardan daha düşük olduğu; örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek ölçeği puan ortalamalarının ise yönetici pozisyonunda olan çalışanlarda anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgular literatürle tutarlılık göstermektedir (Kulualp, 2015; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013; Uçar, 2016). Yönetici pozisyonunda olmayan çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olması, yöneticilerinden alacağı tepkilerden çekinmeleri, başkalarının fikrine uymayı tercih etmeleri ya da kendilerini korumak istemeleri sebebiyle sessiz kalmaları şeklinde; yönetici pozisyonunda olan çalışanların sessizlik düzeylerinin anlamlı derecede düşük olması

ise paylaşmış oldukları bilgilerin, fikirlerin bulundukları pozisyon sebebiyle daha fazla dikkate alınacağı ve bir değişim yaratabileceği düşüncesinden hareketle fikirlerini paylaşmaktan çekinmemeleri şeklinde yorumlanabilir (Acaray, 2014; Afşar, 2013; Turan ve Haşit, 2017; Uçar, 2016). Yönetici pozisyonundaki çalışanların örgütsel destek algılarının ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olması, sahip oldukları konum ve örgütün kendilerine tanımış olduğu yetkiler, olanaklar sayesinde örgütleri tarafından kendilerine değer verildiği, önemli oldukları inancıyla açıklanabilir.

5.1. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Öneriler

Araştırma ölçeklerinin online şekilde katılımcılara ulaştırılması araştırmanın sınırlılıklarından biri olarak gösterilebilir. Araştırma için veri toplama işleminin online ortam aracılığıyla gerçekleştirilmesi günümüz teknoloji koşullarında veri toplama konusunda avantajlar sağlasa da katılımcılar online ortamda bilgilerini paylaşma konusunda çekimser kalabilmekte, bu nedenle yeterli ve doğru sayıda veriye ulaşmakta zorluklar yaşanabilmektedir.

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da yaşayan ve hizmet sektöründe çalışan katılımcıların oluşturması sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Aynı zamanda örnekleme yer alan veri sayısının kısıtlı olması da araştırmanın sınırlılıklarındandır.

5.1.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Literatürde örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılığın ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu noktada araştırmanın literatüre bu açıdan da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri birbirlerinin hem öncülü hem sonucu olabilmektedir (Acar, 2021; Ballı ve Çakıcı, 2016; Çetin, 2020; Deniz, Noyan ve Güler Ertosun, 2013; Korkmaz, 2017; Tayfun, Işın ve Küçükergin, 2016). Bu araştırmada bağımsız değişken olarak örgütsel sessizlik değişkeni ele alınmış ve örgütsel bağlılık üzerinde yordayıcılığı incelenmiştir. İleriki araştırmalarda örgütsel sessizlik değişkeni bağımlı değişken olarak ele alınıp örgütsel bağlılığın çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki yordayıcılığı incelenebilir.

Gelecek araştırmalarda örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan liderlik, örgütsel güven, iletişim gibi faktörlerin örgütsel sessizlikle ilişkisi ve yordayıcılıkları

incelenerek literatüre ve örgütlere bu konuda katkı sağlanabilir. Bunun yanı sıra örgütsel sessizlik ile ilişkili olabileceği düşünülen işten ayrılma niyeti, motivasyon, performans, sessiz istifa, örgütsel yabancılaşma, örgütsel sinizm değişkenleri ile ilişkisi ve örgütsel sessizliğin bu değişkenler üzerindeki yordayıcılığı incelenebilir.

Literatürde algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme, iş stresi ve mesleki bağlılık, yetenek gelişimi ve bağlılık, otantik liderlik ve örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş tatmini gibi çeşitli değişkenler arasındaki ilişkide aracı etkisinin bulunduğu çalışmalar yer alırken (Baykal, 2020; Demircan Çakar ve Yıldız, 2009; Fidanboy, Serpoush ve Yeloğlu, 2014; İsa ve İbrahim, 2020; Sazkaya ve Görmezoğlu, 2021) bu çalışma kapsamında örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki aracı etkisi incelenmiştir. Literatürde algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki aracı rolünün incelendiği çok az sayıda çalışma bulunduğundan (Isıaka ve Aruoren, 2023) literatüre bu konuda katkı sağlanması hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin aracı etkisi anlamlı çıksa da örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsızlaşmadığı görülmüştür. Algılanan örgütsel destek bu ilişkide önemli bir faktör olsa da örgütsel güven, yönetici desteği gibi farklı değişkenlerin de bu ilişkideki aracılık etkisi incelenebilir.

İleriki araştırmalarda farklı bir bölge ve sektör seçilebilir ya da evren yalnızca İstanbul ve hizmet sektörü ile sınırlandırılmayıp daha geniş bir örneklem tercih edilebilir. Farklı sektörlerden katılımcılar da örnekleme dahil edilerek değişkenler arasında sektöre göre farklılık olup olmadığı incelenerek literatüre katkı sağlanabilir.

5.1.2. Örgütlere Yönelik Öneriler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına örgütsel, bireysel ve yönetsel faktörler neden olabilmektedir (Çakır, Tanğ ve Gülay, 2021). Örgütün yönetim biçiminden ve yöneticilerin çalışanlara yaklaşım biçiminden kaynaklanan durumlar, çalışanların alacağı geribildirimlerden kaçınmasına, korku duymasına ve bu nedenlerle sessiz kalmayı tercih etmesine yol açabilmektedir. Bu durum aynı zamanda örgütteki iletişimin kalitesine de zarar vermektedir (Çakır, Tanğ ve Gülay, 2021).

Çalışanların fikirlerini belirtmenin kendisi için sorun yaratacağı ya da bir şeyleri değiştirmeyeceği yönündeki inançları; konuşursa çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin

bozulacağı, dışlanacağına dair hisleri; örgütü tarafından desteklenmediği, değer görmediği, yönündeki algıları da sessizlik davranışlarını oluşturan bireysel nedenler arasında gösterilebilmektedir (Turan ve Haşit, 2017).

Örgütün farklılıklara değer veren, saygı duyan bir yapıya sahip olmayışı; adaletsizlik içeren uygulamaların varlığı ve bu doğrultuda gelişmiş bir örgüt kültürü çalışanlar arasında sessizliğin kolektifleşmesine neden olan örgütsel nedenler arasında gösterilebilmektedir (Demir, 2015; Morris ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizliğin varlığı, hem çalışanlar hem örgüt açısından bağlılık, iletişim, örgüt kültürü ve iklimi, motivasyon ve performans, örgütün gelişimi ve ilerlemesi konusunda olumsuz etkilere sebep olmaktadır (Çakır, Tanğ ve Gülay, 2021; Vakola ve Bouradas, 2005; Yalçınsoy, 2017). Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, ilerleme gösterebilmeleri için kendilerine bağlı, örgütün amaçlarını ve hedeflerini benimsemiş ve örgütün gelişimi için fikirlerini dile getirmekten kaçınmayan çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bu doğrultuda örgütlerin çalışanlarında var olan bu sessizlik davranışları konusunda farkındalık sahibi olması ve bu davranışların nedenlerini anlama ve önleme konusunda özverili olması önemlidir (Öztürk, 2019). Örgütsel destek teorisi doğrultusunda çalışanlar örgütün temsilcileri olarak gördüğü yöneticilerinin davranışlarını örgütün bütününe genellemektedir ve bu davranışları örgütün kendilerine olan yaklaşımı şeklinde algılamaktadırlar; dolayısıyla yöneticilerin rolünün bu açıdan oldukça önemli olduğu söylenebilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanlara sağlamış olduğu güven, değerli olduğunun hissettirilmesi ve çalışanların fikirlerini açıklayabilecekleri sağlıklı bir iletişim ortamının oluşu, güç mesafesinin azaltılması ve çalışanların fikirlerini, düşüncelerini açıklamaları konusunda teşvik edilmesi, çalışanların bu olumlu davranışları örgütün kendilerini destekledikleri şeklinde algılamaları ile örgütsel sessizlik düzeyinin azaltılmasında yararlı olabilir (Çakır, Tanğ ve Gülay, 2021; Karakavuz, 2021).

Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde, çalışanların algıladığı desteğin etkisi önemlidir. Çünkü çalışanlar desteklenildiklerini ve değer gördüklerini hissettiklerinde, örgütsel sessizlik davranışlarından uzaklaşabilirler ve örgütleri için daha fazla katkı sağlayabilirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Dolayısıyla, algılanan örgütsel desteğin varlığı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilir

ve örgütsel sessizliği azaltabilir. Bu doğrultuda algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli bir faktördür. Bu sebeple örgütler, çalışanlarına düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmelerini destekleyici, önemsendiklerini, değerli olduklarını hissettirici bir çalışma ortamı sunarak algıladıkları örgütsel desteğin artmasını ve bu sayede örgütsel sessizlik davranışlarının azalmasını sağlama konusunda çalışmalar yapabilirler.



KAYNAKÇA

- Abbasi, H., Sayadi, F., Eydi, H., Sayadi, M. (2015). Predict employee organizational performance, according to the organizational silence in office of youth and sports of the Kermanshah Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(3), 11-18.
- Acar, H. (2017). *Örgütsel Bağlılık Türleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırılması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Acar, N. (2021). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Giresun İli Örneği*. [Yüksek lisans tezi]. Giresun Üniversitesi.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. [Doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Açıkgöz, S. (2016). *Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: İstanbul otelcilik sektörü çalışanları üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Afzal, J., Munir, M., Naz, S., Qayum, M., Noman, M. (2023). Relationship between Organizational Silence and Commitment of Employees at University Level. *Siazga Research Journal*, 2(1), 58-65.
- Akbaş, B. (2008). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 121-137.
- Akçin, K. (2018). *Çalışanların Örgütsel Destek Algısı Ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına Ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. [Doktora Tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Akçin, K., Erat, S., Alniaçık, Ü., Çiftçioğlu, A. B. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1), 35-43.

- Akdeniz, M. O. (2018). *Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Akın, Ö. (2020). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi. *TESAM Akademi Dergisi*, 7(1), 199-228.
- Akiner, Ö. (2020). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık sigorta sektörüne çalışanları üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Medipol Üniversitesi.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Aktaş, H., Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Albayrak, A.S. (2005). Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1), 105-126.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Aldhafri, S., Alsaidi, D. (2020). Organizational silence and its relation to organizational justice among school workers in sultanate of Oman. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 21(01), 373-401.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ilişki -Bir Uygulama-*. [Yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Alkan, Z. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.

- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.
- Al-Rousan, M. A. M., Omoush, M. M., Ajloun, J. (2018). The effect of organizational silence on burnout: A field study on workers at Jordanian five star hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
- Altaş, S. S., Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S., Kahraman, E. (2017). Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerine etkisi: bir alan araştırması. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 73-79.
- Amah, O. E., Okafor, C. A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.
- Arı, G. (2014). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: 4 ve 5 yıldızlı otel uygulaması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Arılı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Arslan, R., Dilek, E., Aydın, E. (2013). Duygusal Zeka Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 169-180.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Aslan, H. (2020). Algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1452-1469.

- Aube, C., Rousseau, V., Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Aubé, C., Rousseau, V., Morin, E.M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Aydın, Ö. (2018). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Atatürk Havalimanı temsil-gözetim ve yönetim hizmetleri şirketlerine yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Aydingün, G. (2015). *Örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi], Akdeniz Üniversitesi.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bakhshi, A., Sharma, A. D., Kumar, K. (2011). Organizational commitment as predictor of organizational citizenship behavior. *European journal of business and management*, 3(4), 78-86.
- Bakır, A. A., Aslan, M. (2014). Paylaşılan liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *E-international Journal of Educational Research*, 5(3), 56-71.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği)*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Ballı, E., Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Barkhoda, S. J., Moradkhah, S., Naghdi, S. (2021). Investigating the relationship between organizational silence and organizational citizen behavior of primary school teachers in Saghez. *School Administration*, 9(1), 471-438.

- Başar, Ş., Okçu, V. (2022). Lise Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Siirt Eğitim Dergisi*, 2(1), 12-32.
- Baştuğ, G., Pala, A., Kumartaşlı, M., Günel, İ., Duyan, M. (2016). Investigation of the relationship between organizational trust and organizational commitment. *Universal Journal of Educational Research* 4(6), 1418-1425.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. [Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Baykal, E. (2020). Mediator effect of perceived organizational support in the relationship between authentic leadership and organizational commitment. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1674-1688.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Benli, A., Cerev, G. (2017). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ilişkisi:Turizm çalışanları örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 411-433.
- Benlioğlu, B. (2014). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisinin İncelenmesi. [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Bezirci, S. S. (2019). *The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Silence And Organizational Citizenship Behaviour*. [Yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of management*, 26(6), 1113-1132.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Boezeman, E. J., Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92, 771–785.
- Bogler, R., Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational

- citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, 20(3), 277-289.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1394-1417.
- Boz, D., Duran, C., Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.
- Boz, M., Özkan, Ç., Aydın, Ş. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: otelcilik sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 71-86.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik sektöründe çalışan gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Celal Bayar Üniversitesi.
- Büyükbeşe, T., Aslan, H. (2019). Psikolojik sermaye ve duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 949-963.
- Büyükgoze, H., Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örnekleminde bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 1-32.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. (19. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükıylmaz, O., Fidan Y. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 500-524.
- Büyükıylmaz, O., Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 89-114.
- Büyükıylmaz, O., Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4). 583-596

- Can, E. (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Okan Üniversitesi.
- Candan, H., Kaya, T. (2016). İhbarcilık (whistleblowing) ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir kamu kurumunda araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 305-330.
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 1-10.
- Ceyhan, S., Kenar, G., Nacak, M., Bektaş, M., Çiçek, H. (2021). Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkisi: Burdur ilinde bir araştırma. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 52-63.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & organization Development journal*, 27(4), 242-249.
- Chiang, C. F., Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.
- Coyle-Shapiro, J. A., Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 90(4), 774-781
- Cömert, Y., Yürür, S. (2017). Pozitif psikolojik sermayenin bir belirleyicisi olarak algılanan örgütsel desteğin rolü. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(3), 17-34.
- Çağlayan, B. (2016). *Psikolojik sözleşme algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Devlet okullarında görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenleri üzerinde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Çankaya Üniversitesi.
- Çaka, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Çakar, N. D., Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.

- Çakar, N. D., Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi:" algılanan örgütsel destek" bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1), 145-162.
- 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.
- Çakır, Ö. , Tanğ, Y. Gülay, E. (2021). Demografik Değişkenler Bağlamında Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Meta Analiz Çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21(2), 271-296.
- Çakır, V.O., Yurtseven, C.N., Dal, S. (2017). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(3), 78-87.
- Çakinberk, A., Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.
- Çalışkan, A., Pekkan, N. Ü. (2017). Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: etik ikliminin aracılık rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-19.
- Çatır, O. (2015). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Çavuş, M. F., Develi, A., Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 154-168.
- Çelebi, M. A. (2009). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında bir araç olarak personel güçlendirme*. [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Çelikkol, Ö. (2019). *Psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığa etkisi: Mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerine karşılaştırmalı bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.

- Çetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish Sport Managers. *Annals of Applied Sports Science*, 8(2), 1–10.
- Çevik Tekin, İ. , Çelik, A. (2017). Etik iklimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Konya küçük ve orta büyüklükteki işletmeler örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 71-90.
- Çınar, O., Koçak, D. (2017). Lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: hizmet sektöründe bir uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1-24.
- Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 349-369.
- Çitli, İ. İ. (2015). *Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Çoban, A. (2013). Psikolojik sermaye'nin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 17-33.
- Çöl, G., Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çöp, S. (2015). *Lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Çöp, S., Öztürk, Y. (2017). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9(2), 37-68.
- Dağlar, H. (2020). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12((3), 2487-2500.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800 .
- Dawley, D., Houghton, J. D., Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238–257.

- Demir, C., Öztürk, U. C. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demir, S. (2020). Örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma arasındaki yapısal ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 288-300.
- Demir, S. (2021). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(19), 156-166.
- Demir, S. (2021). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(19), 156-166.
- Demiray, T. (2015). *Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Demirel, O., Aksoy Kürü, S., Ulufer Kansoy, S. Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel dışlanmışlığın aracılık rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 197-217.
- Demirel, O., Kürü, S. A., Kansoy, S. U. (2022). Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel dışlanmışlığın aracılık rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 197-217.
- Demirer, S. F. (2018). Örgüt kültürü ve örgütsel destek algısının cam tavan engeli ile ilişkisi: İstanbul turizm sektörü kadın çalışanları üzerine bir araştırma. [Yüksek Lisans Tezi]. Nişantası Üniversitesi.
- Deniz, N., Noyan, A. ve Güler Ertosun, Ö. (2013). The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Derici, Ö. (2021). *Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa etkisi / The effect of organizational culture and organizational climate on organizational commitment*. [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Derin, N., Demirtaş, Ö., & Doğan, T. G. B. (2020). Vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel destek aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: psikolojik rahatlığın düzenleyici rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 550-562.
- Derinbay, D. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri*. [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

- Diken, A., Koçyiğit, N., Topaloğlu, E. Ö., Yılmaz, A. (2019). İşgörenlerde algılanan örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2698-2716.
- Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. [Doktora tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Dinç, E. (2017). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Doğan, F., Derin, N. (2022). Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(45), 613-783.
- Doğan, S. (2020). İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısı. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 361-379.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Doğan, S., Kılıç, S., (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğan, S., Oğuzhan, Y. S. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ve örgüte olan bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 183-203.
- Doğrusöz Afşar, L. (2023). Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven ilişkisi: bir üniversite hastanesi örneği. *Black Sea Journal of Health Science*, 6(3), 336-342.
- Dönmez, F. G., Topaloğlu, C. (2020). Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 311-324.
- Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 411-421.
- Duğan, Ö., Koç, B. (2021). Örgütsel iletişim doyumu ile örgütsel bağlılığın ilişkisine yönelik bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science*, (103), 108-127.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.

- Durgut, M., Kahya, C. (2015). Duygusal emek ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: kamu iç denetçileri üzerinde örnek bir uygulama. *Journal of Management and Economics Research*, 13(1), 348-364.
- Durna, U., Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Düzgün, A. (2022). Turizm sektöründe duygusal zeka ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Antalya örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 296-310.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812-820
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565-573.
- Ekmekçioğlu, E. B., Sökmen, A. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: sınır birimi çalışanları üzerine bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 4(2), 32-45.
- Erdirençlebi, M., Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve bunların algılanan çalışan performansı üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 267-284.
- Erdoğan, D. (2009). Resmi ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Bağcılar örneği. [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Erdoğan, T. (2019). *Öğretmenlikte Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Van Örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Eren, Erol. *Yönetim Organizasyon*. İstanbul: Beta 4, 2003.

- Erenler Tekmen, E. (2016). Çalışan sessizlik davranışının azaltılmasında algılanan örgütsel destek etkili midir?. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 53-75.
- Erenler Tekmen, E., Çetin, A., Torun, T. (2016). Çalışanların öz-yeterliklerine ilişkin algılarının sessizlik davranışları üzerine etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 71-99.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Erkal, P. (2022). Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik ve işgören performansı üzerine etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(47), 109-125.
- Erkekli, S., Yavuz, E. (2020). Nepotizm ve örgütsel sessizlik ilişkisi: rekreasyon faaliyeti gösteren konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(5), 3313-3337.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., Öztürk U.C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Eryeşil, K., İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Eryılmaz Ballı, F., Önder, E. (2019). Öğretmen algılarına göre tükenmişliğin örgütsel sessizliği yordama düzeyi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (52), 447-462.
- Etzioni, A. 1961. A comparative analysis of complex organizations. New York: The Free Press.
- Fard PG, Karimi F. 2015. The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *Int Educ Stud*, 8(11), 219-227.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., Hoti, H. A. K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role

- of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Fidanboy, C. Ö., Serpoush, M., Yeloğlu, H. O. (2014). Örgütsel sessizlik davranışının örgütsel öğrenmeye etkisi: algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 753-759.
- Fritz, M. S., MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological science*, 18(3), 233-239.
- Gakovic, A., Tetrick, L. E. (2003). Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 649-666.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.
- Ghanbari, S., Beheshtirad, R. (2017). The Effect of Organizational Silence on Reduction of Teamwork and Organizational Performance Based on Balanced Scorecard (BSC)(Case Study of Kermanshah Razi University staff). *Journal of Applied Sociology*, 27(4), 47-60.
- Giray, D. M. (2013). İş yeri desteği: örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(3), 65-81.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gök, G. A. (2016). Bir bağlılık pratiği olarak örgütsel sessizlik. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 104-124.
- Göktaş Kulualp, H. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı Ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. [Doktora tezi]. Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Göl Dede, D., Çiçek Sağlam, A. (2020). Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(6), 1-23.

- Görgülü, H. (2022). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkisi*. [Doktora Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Görgülüer, A. A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Niğde Üniversitesi.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi örgütsel adaletin aracılık rolü: İmalat işletmelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gül, H., Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Gül, H., Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Güleç Solak, S., Erok, M. (2018). Örgütsel sessizlik sarmalında örgütsel vatandaşlık: Karaman ili örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(3), 1337-1356.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., Eren, E. (2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 18(57), 13-25.
- Güney, M., Turan, M. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 356-374.
- Güney, S., Akalın, Ç., & İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgüt Temelli Öz-Saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211.
- Güngör, S. K., İlişen, E. (2018). Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 962-977.

- Günüşen, Z. E., Karabulut, T. (2017). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Istanbul Commerce University Journal of Social Sciences/İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 425-440.
- Gürbüz, İ. (2014). *Etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Finans sektöründe bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(3), 48-75.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürer, A. C. (2019). *Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi: Yerel yönetimlerde bir araştırma Bursa Büyükşehir Belediyesi örneği*. [Doktora Tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Han, H. (2019). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Hanaysha, J. R., Majid, M. (2018). Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 6(1), 17-28.
- Hasırcı, I., Özücü, E., Şeker, O. (2021). Paternalist Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Biga İlçesinde Bir Araştırma Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 1130-1140.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G. (2019). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerinde etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2129-2151.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 631-642.
- Hossein Amirkhani, A., Ghaleh Agha Babaei, F. (2017). The impact of organizational silence on organizational citizenship behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(85), 109-124.

- Hozouri, M., Yaghmaei, M., Bordbar, H. (2018). Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. *Management Science Letters*, 8(6), 533-542.
- Hsieh, H. H., Wang, Y. C., Huang, J. T. (2019). Core self-evaluations, perceived organizational support, and work-related well-being: Testing a moderated mediation model. *Personnel Review*, 48(3), 659-671.
- Hwang, J., Hopkins, K. (2012). Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis. *Administration in Social Work*, 36(1), 23-39.
- Isa, A., Ibrahim, H.I. (2020). The Mediating Effect of Perceived Organizational Support between Talent Development and Employee Engagement at Malaysian GLCs. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10, 505-517.
- Işık, M., Kama, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.
- İçöz, D., Cingöz, A. (2014). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.
- İplik, E., İplik, F.N. ve Efeoğlu, İ.E. (2014) “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(12), 109-122.
- Jafarguliyeva, N. (2020). *Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Göre Sınıflandırılması Ve Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerinde Etkisi*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Jang, J., Lee, D. W., Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154.
- Kafcheh, P., Lotfi, B. (2015). Survey the Relation between Social Capital and Organizational Silence (Study about: The Employees of Governmental

Organizations in Marivan). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 65, 32-39.

Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. [Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.

Kahya, C. (2018). Örgütsel sessizliğin işe yabancılaşma üzerindeki rolü. *Journal of International Social Research*, 11(59), 984-993.

Kalidass, A., Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International journal of business administration*, 6(5), 85-89.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.

Kaplan, M., Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: otel işletmelerinde bir uygulama. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 17(1), 387-401.

Kara, E., Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, (87), 143-160.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009), “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 700-707.

Karacaoğlu, K., Arslan, F. (2013). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: Kayseri imalat sanayi uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 457-476.

Karacaoğlu, K., Küçükköylü, C. (2015). İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401-408.

Karadağ, Ş., Geçkil, T. (2020). Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı ve örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies-Economy*, 15(4), 2053-2069.

Karadirek, G. (2020). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin; Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1), 203-220.

- Karakavuz, H. (2021). Yer hizmeti işletmelerinde örgütsel sessizlik: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *International Journal of Aeronautics and Astronautics*, 2(2), 41-51.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Kenek, G. (2017). Etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık ve algılanan örgütsel destek ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Kerse, G. (2016). Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu kurumlarındaki x ve y kuşağı karşılaştırması. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 1-23.
- Kerse, G., Karabey, C. N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Örgütsel sinizmin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.
- Keskin, E. (2018). *İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi: bankacılık sektöründe kadın çalışanlara yönelik bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Giresun Üniversitesi.
- Kestek, S. B., Çolakoğlu, Ü., Atay, H. (2018). Otel Çalışanlarının Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi: Kuşadası Örneği. *Journal of Travel and Tourism Research*, (13), 53-68.
- Kılıç, G., Gülen, M. (2019). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 1570-1588.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılıç, M. Y. (2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(3), 807-836.
- Kılıç, R., Keklik, B., Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 249-268.

- Kılıçaslan, S., Derin, N., İlkım, N. (2022). Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kişiliğin aracılık etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(3), 607-629.
- Kırkpınar, S., İşcan, Ö. F. (2018). Liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 1-29.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T., Hochwarter, W. (2009). The interactive effects of psychological contract breach and organizational politics on perceived organizational support: Evidence from two longitudinal studies. *Journal of management studies*, 46(5), 806-834.
- Kim, J., Ko, S. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction. *Management Science Letters*, 11(7), 2151-2162.
- Kim, W. G., Leong, J. K., Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Koçak, D., Yücel, İ. (2018). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. [Yüksek Lisans Tezi].Yeditepe Üniversitesi.
- Korkmaz, E. (2017). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi*. [Doktora tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Korkmaz, O., Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4).541-557.
- Koşar M., Aslan, H. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Sosyal & Beşerî Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler*, 2, 82-96.
- Köksal, K., Uğurlu Kara, A. Meydan, C. H. (2018). Etik ilkeler bağlamında kişi örgüt uyumunun örgütsel ortamda sessizlik davranışına etkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 1-9.

- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of management*, 30(2), 209-237.
- Kulualp, H. G., Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Kumar, A., Dogar, H., Mangi, Q. A., Shaikh, S., Bhutto, S. A. (2023). A Quantitative Analysis of Organizational Silence and Turnover Intention: An Outcome with CB-SEM. *Journal of Social Sciences Advancement*, 4(2), 7-14.
- Kuşoğlu, F.M. (2018). *Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Laeque, S. H., Bakhtawari, N. Z. (2014). Employee silence as a determinant of organizational commitment: Evidence from the higher education sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6(20), 46-51.
- Latifoğlu, N., Saklı, A. R. (2019). Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: ÇAYKUR’da bir uygulama. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 251-268.
- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of management*, 18(1), 15-32.
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326.
- Liu, W. (2004). *Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes*. [Doktora Tezi]. University of Maryland.
- Macit, M., Karaman, M., Ekim, H. (2020). Sağlık çalışanlarında psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 8(2), 423-444.

- Makanjee, C. R., Hartzer, Y. F., Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126.
- Mantı, M. (2020). *Akademisyenlerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Mehmood, N., Ahmad, U. N. B. U., Irum, S., Ashfaq, M. (2016). Job satisfaction, affective commitment, and turnover intentions among front desk staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 305-309.
- Mert, İ. S., Bekmezci, M., Eroğlu, K. (2019). Gayri Resmi İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(1), 1-27.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 175-200.
- Meyer J. P., Allen N. J., & Smith C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., 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., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Mihçı, Y. (2021). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin İncelenmesi Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Karabük Üniversitesi.

- Miao, R., Kim, H. G. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, 3(2), 257-264.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W., Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1454-1476.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., Nalakath, A. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology*, 50(4), 615-634.
- Morçin, S. E., Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Adana ilindeki a grubu seyahat acenteleri örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 113-128.
- Moripek, İ. (2016). *Kişî örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Havacılık sektörü örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706- 725.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Naktiyok, S., İşcan, Ö. F. (2019). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde örgütsel güven algısının aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1029-1043.
- Nal, M., Bektaş, G., Kaya, E. (2020). Hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 842-858.
- Nazik Özalp, H. (2021). *Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek, Bireysel Yenilikçilik ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Nguyen, H. M., Ngo, T. T. (2020). Psychological capital, organizational commitment and job performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(5), 269-278.

- Nguyen, H. M., Ngo, T. T. (2020). Psychological capital, organizational commitment and job performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 269-278.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Nikpay, E., Farahbakhsh, S., & Zandkarimi, M. (2017). The role capital psychology in reduce organizational silence teachers khoramabad city. *Journal of School Psychology*, 6(1), 130-158.
- Ocak, M., Güler, M., Basım, H. N. (2016). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumları üzerine etkisi: Bosnalı öğretmenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 113-130.
- Ocak, Y. (2017). *Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*. [Doktora tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Ordu, A., Balçık, E. (2019). Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 63-91.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Öge, E. (2021). Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 80, 95-115.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686.
- Örenlili, M., Çekmecelioğlu, H. G. (2018). Örgütsel sessizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri: Bursa ilinde bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 11(61), 937-947.

- Özcan, M., Geçici, E., Günlük, M. (2016). Muhasebecilerin duygusal zeka düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 287-302.
- Özdemir, B., Özcan, H. M., Yalçinkaya, A. (2019). Algılanan örgütsel destek ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 706-724.
- Özdemir, L., Uğur, S. S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 77-96.
- Özeltürkay, E. Y., Boymul, E. (2017). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisi: Bir sanayii kuruluşunda uygulama. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 12(46), 93-102.
- Özgen, H. M., Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tibbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özkan, Ç. K. (2022). *Toksik Liderlik Davranışının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.
- Öztürk, U. C., Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18(30), 71-80.
- Pehlivan, F. (2019). *Örgütsel Sessizliğin İş Sonuçlarına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.
- Pekerşen, Y., Alagöz, G., Karakaş, E. N. (2022). Otel işletmelerinde örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(1), 400-419.

- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *In Research in Personel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polatçı, S., Ardiç, K., Koç, M. (2014). Farklı bir bakış açısından iş ve yaşam doyumu algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 267-287.
- Polly, L. M. (2002). *Social exchange and customer service: The relationship between perceived organizational support, leader-member exchange, and customer service behavior*. [Doktora Tezi]. Louisiana State University.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 161-176.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157-177.
- Premeaux, S. F., 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.
- Purwanto, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 89-108.
- Qazelvand, R., Shahtalebi, B. (2016). Survey of the relationship between organizational silence and organizational commitment of unior Secondary and Senior Teachers of Azna City. *Review of European Studies*, 8(2), 105-113.
- Rahimi, E., Zaheri, V. (2020). Investigating the effect of perceived organizational support in breaking the organizational silence with mediator role of affective commitment on employees of governmental offices in qom. *Iranian Journal of Ergonomics Iran J Ergon*, 8(1), 66-73.

- Rayan, A. R., Ali, N. A., Moneim, M. S. A. (2020). The supervisor's support for silence and the organizational commitment: The mediating role of organizational silence behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1–8.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Rhee, A. T. D. J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714
- Rifai, H.A. (2005). A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.
- Sabuncu, Ş. (2015). *Eğitim kurumlarında uygulanan kariyer yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Kazan ilçesi örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H., Yenişehirlioğlu, E. (2016). İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi: Tekirdağ'daki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 5-15.
- Salha, H., Ulema, Ş. (2020). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 439-451.
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(58), 139-143.
- Sarfraz, M., Ivascu, L., Ozturk, I. (2021). Why does abusive leadership lead to employee silence? The mediating role of perceived insider status and psychological safety. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 12(3), 268-282.
- Sarıdede, U., (2004). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.

- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri Ve Örgütsel Sessizlik*. [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik*. [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Sarrafoğlu, G. B., Günsay, M. M. (2020). The effects of organizational justice and organizational silence on job satisfaction and employees' intention to leave. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 15(2), 85-97.
- Sazkaya, M. K., ve Görmezoğlu, Z. (2021). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Effects of Job Stress on Occupational Commitment: Research on Nurses Working in a Foundation University Hospital. *Bezmialem Science*, 9(4), 465-471.
- Sencer, S. (2022). *Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kayseri Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Kayseri Üniversitesi.
- Serin, E. (2019). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. [Yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Serinikli, N. (2019). İş stresinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(4), 915-928.
- Serinkan, C., Tülü, M. (2020). Üniversitelerdeki personelin örgütsel destek algılamaları: Pamukkale Üniversitesi örneği. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 7(1), 46-63.
- Sert, E. (2020). *Kamu hastanelerinde motivasyonun örgütsel bağlılığa etkisi: Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesi uygulaması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Avrasya Üniversitesi.
- Shanock, L. R., Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689-695.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Silbert, L. (2005). *The effect of tangible rewards on perceived organizational support*. [Yüksek Lisans Tezi]. University of Waterloo.

- Singh, B. S., Malhotra, M. (2015). The mediating role of trust in the relationship between perceived organizational support and silence. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(9), 1-10.
- Solmaz, G., Serinkan, C. (2020). Örgütlerde güç mesafesinin örgütsel sessizlik ile ilişkisi: Bir alan araştırması. *Yeni Fikir Dergisi*, 12(25).
- Soybakıcı, B. (2019). *İşletmelerde Örgütsel Sessizlik Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Sökmen, A., Benk, O. (2019). Algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve diğergamlık ilişkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2231-2241.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B. (2016). Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü: kamu sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 118-133.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B., Çelik, K. (2015). Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: araştırma görevlilerine yönelik araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 125-144.
- Sökmen, A., Kenek, G., Ekmekçioğlu, E. B. (2017). Etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 196-214.
- Sridadi, A. R., Admojo, R. T. C., Himmawan, M. F., Fuciu, M. (2022). The effect of abusive supervision on employee silence with the mediation role of emotional exhaustion and moderate leader-member exchange. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 15(1), 78-95.
- Stinglhamber, F., Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 251-270.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. [Doktora tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

- Şen, C., Mert, İ. S. (2019). Psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve sinizm üzerindeki etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 9-21.
- Şen, S. (2020). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Ankara İli Savunma Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Şenol, S., Aktaş, H. (2017) Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 833-850.
- Şentürk, F., Tekin, Y. (2015). Örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve iş arkadaşı desteğinin işgören performansı üzerine etkileri: AVM çalışanları örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2).195-206.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Tansky, J. W., Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human resource development quarterly*, 12(3), 285-300.
- Taslak, S., Tunçel, Ö. (2017). Sigorta şirketlerindeki çalışanların duygusal zekâ becerilerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerine etkisi: ampirik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 236-264.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki: Özel bir hastane örneği*. [Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. [Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Taşlıyan, M., Güler, B., Gurbanlı, E. (2022). Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 1041-1056.
- Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M., Hırlak, B. (2015). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: akademisyenler üzerine bir

- araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 313-334.
- Taştan, S., İşçi, E., Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-138.
- Tayfun, A. (2015). *Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Tayfun, A., Işın, A., Küçükergin, K. G. (2016). Örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki belirleyici rolü. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (1), 35-49.
- Tekin, S. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Terzi, A. R., Çelik, H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.
- Testa, M.R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment, *The Journal of Psychology*, 135 (2), 226-236.
- Timuroğlu, M. K., Alioğulları, E. (2019). Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Erzurum ili araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 243-264.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Tuna, A. A., Boylu, Y. (2016). Algılanan örgütsel destek ve işe ilişkin duyuşsal iyi oluş halinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 505-521.
- Tuna, M., Çelen, O., Sarı Gök, H. (2019). Örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerine etkisi: Antalya'daki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 390-407.
- Tunçbilek, M. M., Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.

- Turan, B., Haşit, G. (2017). Beyaz yakalı çalışanlarda örgütsel sessizlik: banka şubesi çalışanları üzerinde bir araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 6(3), 22-36.
- Turhan, M. (2021). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Gıda Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 493-518.
- Tursun, M. (2017). *Örgütsel güven-örgütsel bağlılık ilişkisi: İstanbul ilinde karayolu ulaştırma sektörü üzerinde bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Nişantaşı Üniversitesi.
- Turunç, Ö., Avcı, U. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Journal of Travel & Hospitality Management/Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), 43-63.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Tutar H., Köse, S. (2018). Örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolü. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2(3), 152-175.
- Tüfek, A. (2013). An analysis of factors affecting burnout in the workplace. [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Türköz, T., Polat, M., Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve ekonomi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Uçar, D., Ötken, A. B. (2010). Algılanan Örgütsel Destek ve Şirkete Bağlılık: Örgüt Temelli Öz-Saygının Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 85-105.
- Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(ERTE Özel Sayısı), 209-232.
- Uğurlu, C. T., Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41), 434-448.

- Uğurlu, C., Sincar, M., Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Uslu, A. (2021). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi: TRB1 bölgesi örneği*. [Doktora tezi]. Bingöl Üniversitesi.
- Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Eğitim Algıları ve İş ile İlgili Tutumları. *DEÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, 18(1), 47-53.
- Uygungil, S., İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 435-453.
- Uzun, T. (2018). Okullarda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(15), 958-987.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Aksaray University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 1(2),111-126.
- Ünal, H. (2018). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığa etkisi: Bir kamu kurumunda araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Üngüren, E., Ercan, A. (2015). Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 115-156.
- Ünsal, D. (2019). *Görsel Sanatlar Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir İli Örneği*. [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ., Uğurluoğlu, Ö. (2016). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122-141.

- Üren, S. G. (2011). *Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: İmalat sektöründe faaliyet gösteren bir firma örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Üren, S. G., Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Vol. 40(6), 1359-1392.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Vardarlıer, P., Akıner, Ö. (2017). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 79-94.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. [Yayınlanmamış Doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Varol, F. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin işten ayrılma niyetlerine olan etkisi: İlaç sektörü örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 200-208.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Wang, Y. D., Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human relations*, 66(6), 783-802.

- Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590-598.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy Of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yalçınsoy, A. (2017). A research study of the relationship between organizational climate and organizational silence. *International Journal of Management and Administration*, 1(2), 71-82.
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yaşar, T., Akçay, P. (2021). Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 16(2), 1248-1273.
- Yıldırım, M. (2019). Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 358-371.
- Yıldız, A., Atilla, G. (2019). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 39-64.
- Yıldız, N., İlban, M. O. (2022). Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 19(3), 542-564.
- Yıldız, P. (2019). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve örgütsel iletişimin etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. [Doktora Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Yılmaz, A., Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların örgütsel destek algısının iş performansı üzerine etkisinde iş ortamı niteliğinin aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 32-52.

- Yılmaz, F. (2020). Örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(21), 633-658.
- Yoon, J., Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human relations*, 52(7), 923-945.
- Yoon, J., Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and occupations*, 29(1), 97-124.
- Yücekaya, P., İmamoğlu, Ö. (2020). Mobbing ve örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: Çanakkale ilinde bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(27), 319-352.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Yürür, F. (2016). *İlk Ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yabancılaşma Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Aydın İli Örneği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H.O., Sözen, C. (2016). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğin önlenmesindeki rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 1-26.
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., Scott, K. L. (2011). Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of labor research*, 32, 254-281.
- Zahed-babelan, A., Karimianpour, G. (2016). The Role of Organizational Justice and Organizational Trust in Anticipation of Organizational Silence. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), 85-99.
- Zhou, J., Plaisent, M., Zheng, L., Bernard, P. (2014). Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 217-225.
- Zhou, J.W., Plaisent, M., Zheng, L.L., Bernard, P. (2014) Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in

Chinese State-Owned Engineering Research Institutions. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 217-225.

Zincirkıran, M., Çelik, G. M., Ceylan, A. K., Emhan, A. (2015). İşgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Enerji sektöründe bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (600), 59-71.



EKLER

EK-1 Onam Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, İstanbul Kültür Üniversitesi Psikoloji Ana Bilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Seren AYDIN tarafından Doç. Dr. Ayhan ERBAY danışmanlığında yürütülmekte olan tez çalışması kapsamında, çalışan davranışlarının ölçümüne dair veri toplama amacı ile yapılmaktadır.

Araştırmanın amacı, çalışanların çalıştıkları kurumda sessiz kalma davranışları ile kurumlarına olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide algıladıkları örgütsel desteğin aracı etkisini tespit etmektir.

Araştırma için sizden yaklaşık 10 dakikanızı ayırmanız istenmektedir. Bu araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için tüm sorulara eksiksiz ve içtenlikle cevap vermeniz oldukça önem arz etmektedir.

Araştırma kapsamında sizden kimlik belirleyici herhangi bir bilgi istenmemektedir. Araştırmadan elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel araştırma amacı ile kullanılacak, bilgileriniz gizli tutulacak ve veriler toplu şekilde analizlere tabi tutulacağından bireysel bir değerlendirme söz konusu olmayacaktır.

Bu formu okuyup onaylamanız araştırmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Yine de araştırmaya katılmama veya katıldıktan sonra istediğiniz aşamada bırakma hakkına sahipsiniz.

Verilen bu bilgiler dışında araştırma hakkında daha fazla bilgiye ihtiyac duymanız halinde Seren Aydın ile mail adresi üzerinden iletişim kurabilirsiniz.

Çalışmaya katıldığınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

EK-2 Demografik Bilgi Formu

Cinsiyet: ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaş: ☐ 18-25

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ 55-65

☐ 65 +

Medeni Durum: : ☐ Evli ☐ Bekar

Eğitim: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

Kurumunuzda Çalışma Süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl

☐ 11-15 yıl

☐ 16 yıl ve üzeri

Çalıştığınız Sektör: ☐ Hizmet ☐ Üretim ☐ Diğer

Çalıştığınız Kurumda Yönetici Pozisyonunda mı Çalışıyorsunuz ? : ☐ Evet ☐ Hayır

Yaşadığınız Şehir: : ☐ İstanbul ☐ Diğer

EK-3 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Lütfen tüm ifadeleri dikkatlice okuyup her bir ifadeye katılım düzeyinizi 1’den 5’e kadar derecelendirmeye göre işaretleyiniz.

Maddeler	<u>Kesinlikle</u> <u>Katılmıyorum</u> (1)	<u>Katılmıyorum</u> (2)	<u>Kararsızım</u> (3)	<u>Katılıyorum</u> (4)	<u>Kesinlikle</u> <u>Katılıyorum</u> (5)
1.Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2.Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3.Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
4.Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
5.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
7.Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
8.İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
9.İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11.Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12.Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
13.Bu İşletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14.Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim					
15.Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

EK-4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Lütfen tüm ifadeleri dikkatlice okuyup her bir ifadeye katılım düzeyinizi 1’den 5’e kadar derecelendirmeye göre işaretleyiniz.

Maddeler	<u>Kesinlikle</u> <u>Katılmıyorum</u> (1)	<u>Katılmıyorum</u> (2)	<u>Kararsızım</u> (3)	<u>Katılıyorum</u> (4)	<u>Kesinlikle</u> <u>Katılıyorum</u> (5)
1.Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.					
2.Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3.Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4.Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5.Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.					
6.Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7.Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
8.Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi bu bana çok zor gelirdi.					
9.Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10.Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11.Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12.Bu kurumdan ayrılacak olsam uygun alternatiflerim az olur.					
13.Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
14.Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15.Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissediyorum.					
16.Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17.Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.					
18.Bu kuruma çok şey borçluyum.					

EK-5: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Lütfen tüm ifadeleri dikkatlice okuyup her bir ifadeye katılım düzeyinizi 1’den 5’e kadar derecelendirmeye göre işaretleyiniz.

Maddeler	<u>Kesinlikle</u> <u>Katılmıyorum</u> <u>(1)</u>	<u>Katılmıyorum</u> <u>(2)</u>	<u>Kararsızım</u> <u>(3)</u>	<u>Katılıyorum</u> <u>(4)</u>	<u>Kesinlikle</u> <u>Katılıyorum</u> <u>(5)</u>
1.Çalıştığım kurum ilerlemesi için yaptığım katkıya değer verir.					
2.Çalıştığım kurum gösterdiğim fazla çabayı <u>takdir etmez.</u>					
3.Çalıştığım kurum şikayetlerimi <u>görmezden gelir.</u>					
4.Çalıştığım kurum gerçekten iyiliğimi düşünür.					
5.İşimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım kurum bunu <u>fark etmez.</u>					
6.Çalıştığım kurum genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.					
7.Çalıştığım kurum bana <u>çok az</u> yakınlık gösterir.					
8.Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.					