

mevzu

sosyal bilimler dergisi | journal of social sciences

e-ISSN 2667-8772

mevzu, Mart/March 2024, s. 11: 463-493

Çalışan Sessizliğinin İş Yerindeki Mutluluğa Olan Etkisi ve İş Arkadaşlığının Rolü
The Effect of Employee Voice on Happiness at Work and the Role of Work Friendship

Muhammet Ali ÇELEBİ

Dr.Öğr.Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi ABD,

Dr., Karamanoğlu Mehmetbey University,

Faculty of Health Sciences, Department of Health Management

muhammetalicebi@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3892-1879

DOI: 10.56720/mevzu.1426312

Makale Bilgisi | Article Information

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi / Date Received: 26 Ocak / January 2024

Kabul Tarihi / Date Accepted: 10 Mart / March 2024

Yayın Tarihi / Date Published: 15 Mart / March 2024

Yayın Sezonu / Pub Date Season: Mart / March

Atıf / Citation: Çelebi, Muhammet Ali. "Çalışan Sessizliğinin İş Yerindeki Mutluluğa Olan Etkisi ve İş Arkadaşlığının Rolü". *Mevzu: Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (Mart 2024): 463-493. <https://doi.org/10.56720/mevzu.1426312>

İntihal: Bu makale, ithenticate yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.

Plagiarism: This article has been scanned by ithenticate. No plagiarism detected.

web: <http://dergipark.gov.tr/mevzu> | <mailto:mevzusbd@gmail.com>

Copyright © CC BY-NC 4.0



Öz

Bu çalışma, proaktif bir davranış olan çalışan sessizliğine odaklanmaktadır. Çalışanların önerilerini, endişelerini, işle ilgili görüşlerini daha yüksek bir organizasyonel pozisyondaki birine gönüllü olarak iletmelerinin çalışanların iş yerinde mutlu olmalarında etkisinin ne olduğu ve bu süreçte iş arkadaşlığının rolünün olup olmadığı araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla Karaman'da hizmet sektöründe çalışan 458 kişiden veri toplanmıştır. Çalışmada nicel yöntem tercih edilmiştir. Anket yoluyla toplanan veriler istatistiki analizlere tabi tutulmuş ve araştırma bulguları elde edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda çalışan sessizliği ile işyerinde mutluluğun alt boyutlarından işe tutulma ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışan sessizliği ile iş yeri arkadaşlığının alt boyutları olan arkadaşlık fırsatı ve arkadaşlık derecesi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İş yerinde arkadaşlığın alt boyutları ile iş yerinde mutluluğun alt boyutları arasında pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmanın hipotez testleri için yapılan regresyon analizi sonucunda çalışan sessizliğinin işyerinde mutluluğun alt boyutlarını (işe tutulma ve örgütsel bağlılık) etkilediği ve iş yeri arkadaşlığının (arkadaşlık fırsatı, arkadaşlık derecesi) aracılık rolünün bulunduğu bulgularına ulaşılmıştır. Elde edilen tüm bulgular literatür kapsamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Sessizliği, İş Yerindeki Mutluluk, İş Arkadaşlığı.

Abstract

This study focuses on employee voice, which is a proactive behavior. The purpose of the research is to determine the effect of employees voluntarily conveying their suggestions, concerns, and work-related opinions to someone in a higher organizational position on employees' happiness at work, and whether there is a role of work friendship in the process. For this purpose, data was collected from 458 people working in the service sector in Karaman. Quantitative method was preferred in the study. The data collected through the survey was subjected to statistical analysis and research findings were obtained. As a result of the correlation analysis, significant positive relationships were determined between employee voice, work engagement, one of the

sub-dimensions of happiness at work, and organizational commitment. A positive significant relationship was found between employee voice and friendship opportunity and friendship degree, which are the sub-dimensions of workplace friendship. Positive significant relationships were found between the sub-dimensions of friendship at work and the sub-dimensions of happiness at work. As a result of the regression analysis conducted for the hypothesis tests of the research, it was found that employee voice affects the sub-dimensions of happiness at work (work engagement and organizational commitment) and workplace friendship (friendship opportunity, degree of friendship) has a mediating role. All findings obtained were discussed within the scope of the literature.

Keywords: Employee Voice, Happiness at Work, Work Friendship

Etik Beyan	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Rektörlüğü, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan (Karar tarihi: 07/08/2023; Karar No: 13/203-206) etik izin alınmıştır.
-------------------	---

Giriş

Yönetim alanında çalışanların öneri ve fikirlerini dinlemenin örgütsel çıktılar üzerinde olumlu katkıları tartışılmaktadır. Yönetim literatürü, çalışanların sesinin önemini ve örgütlerdeki iletişim kanallarının gerekliliğini defalarca vurgulamaktadır (Morrison - Milliken, 2000; Tangirala - Ramanujam, 2008; Hsiung, 2012). Örgütler değişimi gerçekleştirmek, inovasyonu hızlandırmak ve organizasyonel etkinliği arttırmak için çalışanlarının fikir ve düşüncelerine ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla günümüzün dinamik ve belirsiz iş ortamı, kuruluşların uzun vadeli sürdürülebilirliği, değişim yönetimi ve adaptasyonu için proaktif davranışların önemini artırmıştır. Bu tür proaktif davranışların bir örneği çalışanların ses çıkarma davranışıdır (Um-E-Rubbab - Mehdi Raza Naqvi, 2020).

Örgütte çalışanlar, sahip oldukları bilgi ve fikirler nedeniyle konuşmak istemekte, karar almada değişimde ve inovasyon süreçlerinde ses çıkarmak istemektedir. Bir çalışan, görev başarısı veya birimin işleyişini iyileştirmek için

yapıcı değişiklikler önererek bilgi ve fikirleri alıcıya iletmektedir (Griffin - Neil vd., 2007). Bu nedenle ses davranışı, gönderen (yani konuşan bir çalışan) ile alıcı (tipik olarak yönetici veya amir) arasında bir iletişim sürecini gerektirmektedir.

Mutluluk genellikle insanların hayatlarını bir bütün olarak nasıl deneyimlediği ve değerlendirdiği ile ilgilidir. İnsanların çoğunluğu hayatlarının büyük bir bölümünü işte geçirdiğinden, istihdamın ve işyerinin bireyler ve topluluklar için mutluluğu şekillendirmede oynadığı rolün anlaşılması kritik öneme sahiptir (De Neve - Ward, 2017). İşyerinde mutluluğun daha fazla kariyer başarısı, kazanç, iş performansı ve işyerinde arkadaşlarına yardım etme ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Boehm - Lyubomirsky, 2008). İş yerinde mutlu olmanın kritik faktörlerinden birisi de iş yeri arkadaşlığıdır. Çalışanın iş arkadaşları ile sağlam ilişkiler kurması, iş ortamını sıkıcı ve rutin olmaktan kurtararak eğlenceli hale getirmektedir. İş arkadaşlığının çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını artırması, çalışanların ilgilerinin, becerilerinin ve bağlılıklarının arttırmasına neden olmaktadır (Sias vd., 2012).

Bu çalışma, proaktif bir davranış olan çalışan sessizliğine odaklanmaktadır. Çalışanların önerilerini, endişelerini, işle ilgili görüşlerini daha yüksek bir organizasyonel pozisyondaki birine gönüllü olarak iletmelerinin çalışanların iş yerinde mutlu olmalarında etkisinin ne olduğu ve bu süreçte iş arkadaşlığının etkisinin olup olmadığı araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmanın sorunsalı, Blau (1964)'nin Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde tartışılıp, uygulama yapılan örneklerden elde edilen bulgular üzerinden yorumlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesi anlatılmış, araştırma modeli ve hipotezler açıklanmıştır.

2.1. Çalışan Sessizliği

Örgütlerde ses, çalışanın görev başarısını veya birimin işleyişini iyileştirmek için yapıcı değişiklikler önerdiği, bilgi ve fikirlerin alıcıya iletilmesini sağladığı (Griffin - Neal vd., 2007) ve katkılarının değerli olduğu inancını hissettirdiği (Farndale vd., 2011), sözlü bir ifade eylemini içermektedir

(Morrison, 2011). Çalışanların statükoyu iyileştirmeyi veya değiştirmeyi amaçlayan yapıcı fikirlerle konuşmasını içeren seslilik (Takeuchi vd., 2012), isteğe bağlı davranış olarak tanımlanmakta ve çalışanların herhangi bir zamanda bu davranışa katılıp katılmamayı seçtikleri durumu anlatmaktadır (Morrison, 2011). Seslilik, çalışanların örgüt performansını geliştirmek amacı ile iş ile ilgili düşünce, öneri ve kaygılarını ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır (Çetin - Çakmakçı, 2012). Sesle ilgili literatür, çalışanların sesinin organizasyonel etkinlik için kritik olduğu, yenilik, öğrenme ve hata önleme/düzeltilme için bir mekanizma sağladığı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Weiss - Morrison, 2018).

Çalışan sesliliği kavramı, örgütsel operasyonları iyileştirme kararlılığı ve işle ilgili konularda düşüncelerin, önerilerin, korkuların veya görüşlerin sınırsız iletişimi olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 2011). Çalışanların yapıcı bir biçimde işle ilgili sahip oldukları duyguları, düşünceleri, fikirleri ve önerilerini üstlerine bildirmeleridir (Tangirala - Ramanujam, 2008). Çalışan sesliliği süreç iyileştirmeye yönelik fikirleri ve işle ilgili konularda başkaları tarafından ifade edilenlerden farklı olan görüşleri içermektedir (Morrison, 2011). Çalışan sesliliği, çalışanların karşılaştıkları örgüt içi olaylar görüş, düşünce, fikir ve sahip olduğu bilgileri zorlama olmaksızın kendiliğinden örgütsel faaliyetlere katkı sunmak amacıyla verdikleri tepkiler ve ifade biçimleri olarak tanımlanmaktadır (Göktaş Kulualp, 2016). Dolayısıyla iş yerinde çalışan sesliliği muhalefet etmek, şikayet etmek ve protesto etmekten çok, örgütsel işleyişi iyileştirme amaçlı teşvik edici davranışı ifade etmektedir (Van Dyne - LePine, 1998).

Çalışan sesliliği, değişim için yenilikçi önerilerde bulunmayı ve diğerleri aynı fikirde olmasa bile standart prosedürlerde değişiklik yapılmasını içermektedir (Van Dyne - LePine, 1998). İşyeri meseleleriyle ilgili görüş veya düşüncelerin açıkça ifade edilmesi olarak çalışan sesliliği kavramını tanımlayan Premeaux ve Bedeian (2003), başkalarının eylemleri veya fikirleri üzerinde, ihtiyaç duyulan değişikliklerde, önerilerde ve işle ilgili sorunların çözümünde alternatif yaklaşımlar veya farklı muhakeme yolları geliştirilmesini olarak kavramı açıklamaktadır. Bu bağlamda, çalışan sesliliği açık bir şekilde üst yöneticilerle örgütsel süreçleri iyileştirmek ve katkı sunmak amacıyla yapılan konuşmayı içermektedir.

Farndale ve arkadaşları (2011), çalışan sessizliğini tanımlarken öncelikle çalışanların fikirlerini geliştirme ve bunları dikkate alan örgütlere vurgu yapmaktadır. Çalışanların sessizliğinin alınan kurumsal kararların sonuçlarını etkileme yeteneğiyle ilgili olduğunu belirtmektedir. Bir örgütte çalışan sessizliği bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar; çalışan sesini kolaylaştıracak mekanizmaların (anketler, öneri kutusu veya geri bildirim sistemi, sanal iletişim araçları vb.) varlığı, çalışanları fikir ve görüşlerini ortaya koymaya teşvik eden bir ortam ve çalışanların fikir ve görüşlerinin kararların sonucunu gerçekten etkileyip etkilemediğidir (Farndale vd., 2011).

Çalışan sessizliğini, Liang ve arkadaşları, (2012) teşvik edici ve engelleyici ses davranışını olarak birbirinden ayırmaktadır. Destekleyici ses, organizasyonel süreçleri iyileştirmeye yönelik önerileri içermektedir. Bu tür bir sesin arkasındaki motivasyon, organizasyonu daha iyi bir yer haline getirmektedir. Buna karşılık, engelleyici ses, kişinin muhtemelen sorunlu politikalar, uygulamalar ve iş davranışları hakkındaki endişelerini belirtmeyi kapsamaktadır. Engelleyici ses, daha önce tespit edilmemiş sorunlara dikkat çektiği için de önemlidir (Liang vd., 2012; Weiss & Morrison, 2018; Mackenzie vd., 2011). Bu tür seslendirmenin ardındaki motivasyon temel olarak kuruluşları sorunlu durumlardan uzaklaştırmaktır (Liang vd., 2012; Weiss - Morrison, 2018; Mackenzie vd., 2011) Ses verme davranışının her iki boyutu da organizasyonu sürdürülebilir ve rekabetçi tutmak için çok önemlidir. Bununla birlikte, mevcut literatürün çoğu, sesin teşvik edici boyutuna daha fazla odaklanmakta, engelleyici boyutuna ise daha az odaklanmaktadır (Liang vd., 2012; Weiss & Morrison, 2018; Mackenzie vd., 2011; Um-E-Rubbab - Mehdi Raza Naqvi, 2020).

Dyne ve arkadaşları (2003), çalışan sessizliğini örgüt yararına sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve kabul edilmiş sessizlik olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Örgüt yararına sessizlik, çalışanın işle ilgili düşüncelerini, bilgilerini ve görüşlerini iş birliği ruhuyla ifade etmesini içermektedir. Bu tür bir sessizlik, genellikle bilinçli, gönüllü ve başkalarına yönlendirilmeksizin kendiliğinden gelişen bir davranış anlatmaktadır. Ancak, bu tip sessizlik tüm yöneticiler tarafından olumlu algılanmayabilir. Savunma amaçlı sessizlik, çalışanın kendini koruma amacı güden bir davranış biçimini ifade eder ve çalışanların, bireysel çıkarlarını veya haklarını koruma amacıyla seslerini yükseltebileceğini

iddia etmektedir. Kabul edilmiş seslilik ise, örgütün normlarına, değerlerine ve örgüt kültürüne uygun olan seslilik biçimlerini ifade etmektedir.

Çalışanlar örgüt içinde gerekli gördüğü değişimin yaşanması adına yöneticilerini kendi içsel motivasyonları ile iletmek için seslerini kullanmaktadırlar (Özbolat - Şehitoğlu, 2018). Çalışan sesliliği, işletmenin strateji oluşturmada, karar verme sürecinde, kalite ve verimliliğinde, bilgi paylaşımında, yenilikçi davranışlarda ve etkili problem çözme sürecinde, önemli rol oynamaktadır (Düğer, 2020). Ulusal literatürde çalışan sesliliğinin örgütsel etik iklimi (Erdem, 2021), yaratıcı örgüt iklimi (Babadağ - Dalgın, 2020), algılanan aşırı niteliklilik (Gizlier, 2021), lider-üye etkileşimi (Düğer, 2020) , paternalist liderlik (Özyılmaz - Oral Ataç, 2019) ve etik liderlik (Karabey - Alioğulları, 2020) konularıyla ilişkilerinin çalışıldığı çalışmalar bulunmaktadır.

2.2. İş Yerindeki Mutluluk

İşyerinde mutluluk, refah ile eşanlı olarak kabul edilmekte ve yüksek düzeyde yaşam memnuniyeti, yüksek düzeyde olumlu duygular ve daha az olumsuz duygularla karakterize edilen bir durum olarak tanımlanmaktadır (Singh - Aggarwal, 2018). İş yeri mutluluğu, daha sağlıklı olma, daha çok kazanma, daha hızlı ilerleme, daha çok destek alma, daha çok öğrenme, iyi bir performans gerçekleştirme, iyi geribildirimler alma, amaçlara hızla ulaşabilme, iş arkadaşları ve üstler ile sağlam ilişkiler kurabilme şeklinde de ifade edilmektedir (Pryce-Jones, 2010). Bütün bunları gerçekleştirmek için kişinin iş arkadaşlarıyla çalışırken, ilişkilerdeki iniş ve çıkışlara dikkat etmesi gerekmektedir.

İş yeri mutluluğu aynı zamanda iş hakkında iyi hissetmek, tüm organizasyon hakkında doğru hissetmek, hoş yargılar veya deneyimler, işteki akış, olumlu duygular ve iyi ruh halleri olarak da ifade edilmektedir (Fisher, 2010). İşyerinde mutluluk, çalışanın performansını en üst düzeye çıkarmasına ve potansiyeline ulaşmasına olanak tanıyan bir zihniyettir (Pryce-Jones, 2010). Mutlu çalışanların, mutsuz bir çalışana kıyasla iki kat daha üretken, altı kat daha enerjik olduğu, hastalık izninin yalnızca 1/10'unu aldığı ve organizasyonlarda iki kat daha uzun süre kalma niyetinde olduğu iddia edilmektedir (Pryce-Jones - Lindsay 2014).

Fisher (2010)'a göre işyerinde mutluluğun üç boyutu vardır. Birinci boyut olan iş tatmini, kişilerin işleri hakkındaki duygularını ve işin olumlu yönlerini anlatmaktadır. İş tatmini, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyeti, keyfi ve genel olarak olumlu bir hissi içermektedir. İkinci boyutu içeren örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ve hedeflerini kabul ettikleri ve örgütte daha uzun süre kalmaya istekli oldukları ve kendilerini organizasyona bağlı hissettikleri bir durumu ifade etmektedir. Üçüncü boyut işe tutulma ise, işle ilgili dinç olma, adanmışlık ve kendini kaptırmayla anlatılmaktadır (Fisher, 2010). Bu üç boyut, işyerinde mutluluğu daha derinlemesine değerlendirmek ve anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

2.2.1. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin işe karşı olumlu tutumunu yansıtmaktadır (Robbins - Judge, 2013). Locke (1969), iş tatminini kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamaktadır. İş tatmini, işteki var olan koşullarla ilgili (iş, denetim) ya da bir işe sahip olmanın sonucu olarak ortaya çıkan çıktılar (ücret, güvenlik) kişisel bir değerlendirmesi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Schneider - Snyder, 1975). İş tatmini çalışanın sahip olduğu işine karşı coşku içinde olmasını ve mutluluğunu ifade etmektedir (Aziri, 2011). Dolayısıyla iş tatmini, bir çalışanın işinden ne kadar keyif aldığı, işiyle ilgili olarak ne kadar memnun olduğu ve işle ilgili genel tutumu anlatmaktadır.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık işyerinde mutlulukla ilgili yapılan araştırmalar içinde en yaygın olarak ölçülen kavramlardan birisidir (Fisher, 2010). Bağlılık, bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerine olan inancı ve kabulü, örgüt adına çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1979). Allen ve Meyer (1991) bağlılık yapısını; duygusal, devamlılık ve normatif olarak üç bileşene ayırmaktadır. Duygusal bağlılık, bireyin işyerinde olumlu bir duygu durumu yaşadığı, işini sevdiği ve organizasyona karşı bir bağlılık ve sadakat hissettiği durumları içerir ve mutlulukla en yakından ilişkili olan bağlılık türüdür. Devamlılık bağlılığı çalışanların kuruluştan ayrılma ile ilişkilendirdiği ve ayrılma durumunda katlanacağı maliyetlere dayanan bağlılığı ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise, kişinin örgüte ve

onun çalışanlarına karşı bir yükümlülüğü olduğu ve bu tür bir sadakati hak eden bir örgütten ayrılmanın 'doğru' olmayacağı hissini içermektedir (Allen - Meyer, 1990).

2.2.3. İşe Tutulma

Kahn (1990, 1992) işe tutulmayı, çalışanların işlerine adadıkları fiziksel, bilişsel ve duygusal durumlarını ve işlerinde dikkat, ilgi, bütünleşme ve odaklanma duygularını ifade etmek üzere kavramsallaştırmaktadır. Bakker ve Demerouti (2008) işe tutulmayı ise şu şekilde tanımlamaktadır: enerjik olma, adanmışlık ve kendini kaptırma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir ruh hali. Enerjik olma, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık ile karakterize edilmektedir. Adanmışlık, kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olması ve önemli olma, coşku ve meydan okuma duygusu yaşaması anlamına gelmektedir. Kendini işine kaptırma, kişinin işine tamamen konsantre olması ve mutlu bir şekilde işinde kaybolması, bu sayede zamanın hızla geçmesi ve kişinin işten ayrılmakta zorluk çekmesi ile karakterize edilmektedir.

2.3. İş Arkadaşlığı

İş arkadaşlığı, bireylerin akranları, astları ve üstleriyle olan arkadaşlığını ifade etmektedir (Wesarat vd., 2015). İş arkadaşlığı iki veya daha fazla kişinin iş ortamında belirli amaçlar için birbirleri arasında yakın etkileşime sahip olmalarıdır (Büyükyılmaz - Biçer, 2018). İş arkadaşlıkları, çalışanların örgüt içinde ve resmi rollerinin ötesinde sahip oldukları benzersiz kişilerarası ilişkileri içermekte ve bir dereceye kadar gönüllü karşılıklı bağımlılığı ve karşılıklı ilgiyi temsil etmektedir (Winstead vd., 1995). İş arkadaşlığı, başkalarıyla ilişki kurma ihtiyacından hareketle kişilerin zamanlarını ve çabalarını karşılıklı yarar sağlayacak şekilde birbirleri için harcamalarıdır.

İş arkadaşlığı, kişinin iş hayatında merkezi bir rol oynamakta ve bir neşe kaynağı sağlaması nedeniyle kişinin mutlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Arkadaşlık, iş ortamını sıkıcı ve rutin olmaktan kurtaran, eğlenceli hale getiren ve bilgi paylaşımını artmasını sağlayan, çalışanların ilgilerini, becerilerini ve bağlılıklarını arttıran bir özelliğe sahiptir (Sias vd., 2012) Kişilerarası ilişkilerin kalitesi, bireyin mutluluğunu ve yaşam memnuniyetini belirlemekte ve sosyal ortamda başarılı olmak için önem arz etmektedir (Ahmad vd., 2023).

İş arkadaşlık ilişkilerinin yüksek olduğu bir ortamda, çalışanların yalnızca bilgi paylaşımında bulunmak ve sorunları özgürce tartışmakla kalmadıkları, aynı zamanda birbirlerinden destek ve yardım da aldıkları görülmektedir (Berman vd., 2002). İş arkadaşlarıyla ilişkiler, duygusal destek ve başarı sağladığı için çalışanların iş sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir (Ahmad vd., 2023) Sonuç olarak, iş arkadaşları arasındaki kişilerarası ilişkiler ve arkadaşlıklar sıklıkla gelişir ve bu tür arkadaşlıklar işe bağlılık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi işle ilgili önemli sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Riordan - Griffeth, 1995).

Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından yapılan çalışmada, iş arkadaşlığı iki farklı boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Boyutlardan ilki olan arkadaşlık fırsatı, iş arkadaşlarının birbirleriyle sosyal olarak etkileşimde bulunabilecekleri fırsatları ifade etmektedir. İşyerinde bu fırsatlar, ortak molalarda, eğitim etkinliklerinde veya sosyal etkinliklerde bir araya gelme şanslarını bulmaları ile mümkündür. Diğer boyut olan arkadaşlık derecesi ise, iş arkadaşlarının birbirleriyle ne kadar yakın olduklarını veya ne kadar sıklıkla biraraya geldiklerini ve az ya da çok etkileşimde bulduklarını gösteren bir ölçüttür. İş ortamında bazı çalışanlar daha sık bir araya geldikleri görülürken, bazılarının ise daha sınırlı bir etkileşimle yetindikleri görülmektedir.

2.4 Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Çalışan sessizliği iş ortamında çalışanların gördükleri olumlu muamele nedeniyle işverenlerine karşılık vermelerinin bir yolu olarak literatürde sıklıkla tartışılmaktadır (Ng - Feldman, 2012). Blau (1964)'nin Sosyal Değişim Teorisi bu karşılıklı ilişkiyi teorik olarak açıklayabilir. Teori, her bir tarafın diğerine değerli bir şey verdiği ve sonuçta alıcı tarafın karşılık verme veya karşılığında bir şey ödeme yükümlülüğü hissetmesinin beklendiği ve her sosyal canlı varlıkta meydana gelen sosyal alışverişi açıklamaktadır. Bu karşılıklılık normuna dayanarak, sosyal değişim teorisyenleri, işlerinden memnun olan veya duygusal olarak işverenlerine bağlı olan çalışanların, yapıcı değişim odaklı öneriler sunma konusunda daha motive olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bunu, iş ilişkilerinde gördükleri olumlu muameleye karşılık vermenin bir yolu olarak yaptıklarını söylemektedirler (Burris, Detert - Chiaburu, 2008 ; Choi,

2007 ; Fuller, Marler - Hester, 2006 ; Raub, 2008 ; Withey - Cooper, 1989; Akt: Ng & Feldman, 2012).

Çalışan sesliliğinde kişi, karşı taraftan olumlu muamele gördüğü için karşı tarafa iyilik yapmaktadır (Cropanzano - Mitchell, 2005). Değişim odaklı fikir ve önerilerin ifade edilerek örgüt yararına sunulması çalışanın karşılık verme davranışı ile ilgilidir. Blau'nun (1964) değişim teorisi kapsamında, çalışan sesliliğinin çalışan tutumları üzerindeki etkisi çalışanın öneri ve fikirlerinin karar süreçlerine etkisini hissettiğinde kendisine ve örgütüne duyduğu saygı ile ortaya çıkabilir. Örgütsel süreçlere bu şekilde katkı sunduğunu düşünen çalışanın, karşılıklı ilişkiden dolayı mutlu olması beklenebilir. İş yerinde mutlu olduğunu ifade eden çalışanın işle ilgili tutumlarına da bu durumun yansımaları beklenir. Çalışanın işinde enerjik olması kendini işine adayıp kattırması ya da işe tutulması, işten aldığı tatminin artması ve örgütüne bağlılığını ifade etmesi işte mutlu olduğunun göstergeleridir. Literatür incelendiğinde çalışan sesliliğinin iş yerinde mutluluğun bileşenlerinden örgütsel bağlılığı etkilediğini gösteren çalışmalar mevcuttur (Prasadika & Nishanthi, 2018; Örucü, Gizlier, & Onay, 2021; Sönmez, Akpolat, & Cansever, 2021; Farndale vd., 2011). İş yerinde mutluluğun diğer bileşenlerinden iş tatmini ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiye bakıldığında çalışan sesliliği düzeyi düştükçe iş tatmini de düşmektedir (Morrison - Milliken, 2000). Çalışan sesliliği düzeyi arttıkça iş tatmini de artmaktadır (Tangirala & Ramanujam, 2008; Ng & Feldman, 2012; Zengin, 2019). Son olarak literatürde çalışan sesliliğinin iş yerinde mutluluğun üçüncü bileşeni olan işe tutulmaya etkisini inceleyen çalışmalar da mevcuttur (Ng & Feldman, 2012; Rees, Alfes, & Gatenby, 2013; Dutta, Mishra, & Tyagi, 2023). Buradan hareketle çalışan sesliliğinin iş yerindeki mutluluğu etkisini belirlemek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 1: *Çalışan sesliliğinin iş yerindeki mutluluk (işe tutulma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık) üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez 1a: *Çalışan sesliliğinin işe tutulma üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez 1b: *Çalışan sesliliğinin iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez 1c: Çalışan sessizliğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.

İşyerindeki kişilerarası ilişkiler, kişinin mutluluğu ve refahında önemli rol oynamaktadır (Baumeister - Leary, 1995). İş ortamında başkalarıyla kurulan 'yüksek kaliteli bağlantıların' çalışanlar için önemli mutluluk ve enerji kaynakları olabileceği ortaya çıkmıştır (Dutton - Ragins, 2017). Olumlu arkadaşlık sadece çalışanların mutluluğunu etkilememekte aynı zamanda verimliliği de etkilemektedir (Bader, Hashim, & Zaharim, 2013; Wesarat vd., 2015). Literatürde iş yerlerindeki arkadaş ilişkilerinin iş ortamındaki mutluluk üzerindeki olumlu etkilerini destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Song, 2005; Wesarat vd., 2015). Bu kapsamda araştırmanın ikinci hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 2: *İş arkadaşlığı (arkadaşlık fırsatı, arkadaşlık derecesi) ile iş yerinde mutluluk (işe tutulma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık) arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 2a: Arkadaşlık fırsatının işe tutulma üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2b: Arkadaşlık fırsatının iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2c: Arkadaşlık fırsatının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2d: Arkadaşlık derecesinin işe tutulma üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2e: Arkadaşlık fırsatının iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2f: Arkadaşlık fırsatının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.

Dünya genelindeki şirketlerin işyeri kültürünü değerlendiren Great Place to Work Enstitüsü (Amerika merkezli küresel bir kuruluş olup birçok ülkede ofislere sahiptir), çalışanların 'birlikte çalıştıkları insanlara güvendikleri, yaptıkları işten gurur duydukları ve birlikte çalıştıkları insanlardan keyif aldıklarında' mutlu olduklarını öne sürmektedir (Fisher, 2010). Sirota ve Klein (2013),

mutlu ve coşkulu bir iş gücü oluşturmada takım üyeleriyle arkadaşlığın öneme vurgu yapmaktadır. Mutlu bireylerin “daha sevgi dolu, bağışlayıcı, güvenilir, enerjik, kararlı, yaratıcı, sosyal ve yardımsever” oldukları ve bu durumun çalışanların işlerine karşı daha olumlu bir tutum geliştirmelerine yol açtığı ifade edilmektedir (Myers, 2000). Bu tür sosyal değişim ilişkilerinde kişiler sadece kişisel çıkarlara göre değil, aynı zamanda yüksek kaliteli bir ilişkiyi sürdürmek için destek ve dostluk üzerine de hareket etmektedirler (Blau, 1964; Farndale vd., 2011). İş yerindeki arkadaşlar, çalışanın kariyerlerini geliştirmelerine ve aidiyet duygusu oluşturmalarına yardımcı olabilir. Zamanla bu, çalışanlara kendilerini başkalarına açma fırsatı vererek, daha ortak etkileşimleri, sosyalleşmeyi hem işle ilgili sorunları hem de ilgili konuların tartışılmasını teşvik edebilir. Buradan yola çıkarak araştırmanın son hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 3: *Çalışan sesliliğinin, iş yerindeki mutluluk (işe tutulma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisinde iş arkadaşlığının (arkadaşlık fırsatı, arkadaşlık derecesi) aracılık rolü vardır.*

Hipotez 3a: *Çalışan sesliliğinin işe tutulmaya etkisinde arkadaşlık fırsatının aracılık rolü vardır.*

Hipotez 3b: *Çalışan sesliliğinin iş tatminine etkisinde arkadaşlık fırsatının aracılık rolü vardır.*

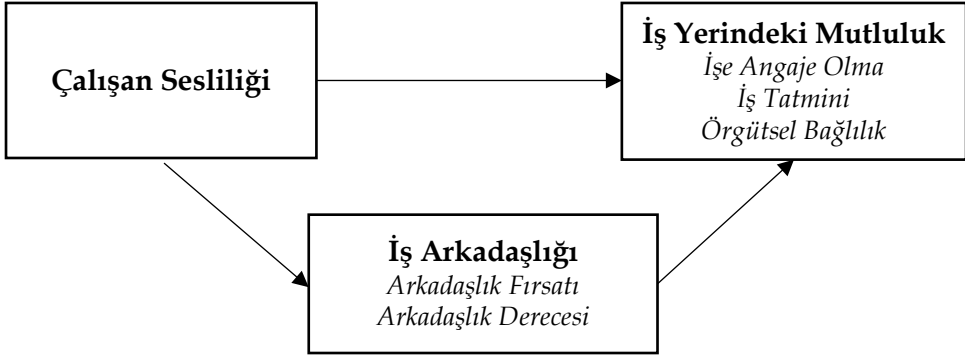
Hipotez 3c: *Çalışan sesliliğinin örgütsel bağlılığa etkisinde arkadaşlık fırsatının aracılık rolü vardır.*

Hipotez 3d: *Çalışan sesliliğinin işe tutulmaya etkisinde arkadaşlık derecesinin aracılık rolü vardır.*

Hipotez 3e: *Çalışan sesliliğinin iş tatminine etkisinde arkadaşlık derecesinin aracılık rolü vardır.*

Hipotez 3f: *Çalışan sesliliğinin örgütsel bağlılığa etkisinde arkadaşlık derecesinin aracılık rolü vardır.*

Geliştirilen bu hipotezler sonucunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3. Yöntem

3.1. Katılımcılar ve Tanımlayıcı Bilgiler

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Rektörlüğü, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu (Karar tarihi: 07/08/2023; Karar No: 13/203-206) tarafından etik izni verilen araştırmanın, evrenini Karaman'da hizmet sektöründe çalışan katılımcılar oluşturmaktadır. Evrenden kolayda örneklem yöntemi yoluyla 464 çalışan seçilmiş ve araştırmanın örnekleme oluşturulmuştur. Örneklemeden elde edilen veriler SPSS paket programına girilmiş ve analiz öncesinde araştırma değişkenlerinin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Araştırmanın tüm değişkenlerinin dağılım biçimlerini ortaya çıkarmak için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Araştırma değişkenlerinden çalışan sessizliği, arkadaşlık fırsatı ve işe tutulma değişkenlerinin normal dağılım göstermediği tespit edilerek Mahalanobis uzaklığı programda test edilmiştir. Analiz sonucunda $p < .001$ anlamlılık düzeyinde aykırı olduğu tespit edilen 6 anket formu analiz dışında bırakılmıştır. 6 anket verisinin araştırma dışında tutulması sonucunda 458 veri ile analize devam edilmiştir. Tablo1'de yer alan tüm değişkenlerin (demografik değişkenler hariç) $+1.96$ ve -1.96 çarpıklık ve basıklık değerlerine sahip olması normal bir dağılıma sahip olduklarını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu işlem sonunda 458 anket verisinin ana kütle için Barlett, Körtlik ve Higgins (2001)'in yapmış olduğu hesaplamaya göre yeterli olduğu (380'den bü-

yük olmalı) görülmektedir. Ayrıca Tablo 1'e araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama skorları ve standart sapmaları eklenmiştir.

Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Cinsiyet	1,43	0,496	,265	-1,938
Medeni Durum	1,46	0,577	1,144	2,148
Kıdem	8,25	8,958	1,919	4,623
Eğitim Durumu	3,16	1,260	-,196	-,858
Çalışan Sessliliği	3,98	0,654	-1,018	1,865
Arkadaşlık Fırsatı	3,91	0,619	-,451	,510
Arkadaşlık Derecesi	3,35	0,804	-,134	-,397
İşe Tutulma	3,98	0,711	-,942	1,397
Örgütsel Bağlılık	3,36	0,931	-,467	-,117

3.2. Ölçüm Araçları

3.2.1. Çalışan Sessliliği Ölçeği: Çalışan Sessliliği Ölçeği, Van Dyne ve LePine (1998), tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlaması Çetin ve Çakmakçı (2012), tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı yüksek ($\alpha=0,854$) çıkmıştır.

3.2.2. İş Yerinde Mutluluk Ölçeği: Salas-Vallina ve arkadaşları (2018), tarafından geliştirilmiş olan İşyerinde Mutluluk Ölçeği'nin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Bilginoğlu ve Yozgat (2020), tarafından yapılmıştır. Kullanılan ölçek 9 madde ve 3 (işe tutulma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık) boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tüm ölçek için $\alpha=0,846$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları işe tutulma için $\alpha=0,789$, iş tatmini için $\alpha=0,570$ ve örgütsel bağlılık için $\alpha=0,778$ olarak tespit edilmiştir.

3.2.3. İş Arkadaşlığı Ölçeği: Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye çevirisi Büyükyılmaz ve Biçer (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek 2 boyuttan (arkadaşlık fırsatı ve arkadaşlık derecesi) 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı boyutlarda arkadaşlık fırsatı için $\alpha=0,791$ arkadaşlık derecesi için ise $\alpha=0,802$ bulunmuştur. Tüm ölçekte ise bu değer $\alpha=0,842$ olarak tespit edilmiştir.

3.3. İstatistiksel Analiz

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının seçilen örnekleme geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi Amos 23.0 SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Model uyumunu incelemek için ki kare serbestlik derecesi oranı (χ^2/df), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI) ve ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) kullanılmıştır. Uyum indeksleri ile ilgili kabul edilebilir değerler $2 < \chi^2/df \leq 5$, $.90 \leq TLI$, $.90 < CFI$, $.05 < RMSEA \leq .08$ referans alınmıştır (Hu & Bentler, 1999). Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın her bir hipotezi için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının yapısal geçerliliği test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. Çalışan sessizliği ölçeği için yapılan DFA sonucunda bazı ölçüm değerlerinin, kabul edilebilir sınırlar dışında kalması nedeniyle ($\chi^2/df = 10,983$, CFI= ,929, TLI=,882, RMSEA= ,147) SPSS Amos programını önerdiği hata varyansı eşleştirmesi 1. ve 2. ile 2. ve 3. maddeler arasında yapılmıştır. İkinci defa DFA yapıldığında ölçeğin tek boyutlu yapısının doğrulandığı görülmüştür (Tablo 3). İş yerinde mutluluk ölçeğinin geçerliliği için yapılan DFA sonucunda elde edilen değerlerin ($\chi^2/df = 9,341$, CFI = ,889, TLI = ,833, RMSEA = ,135) kabul edilebilir uyum değerleri arasında olmaması sebebi ile programın tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Maddeler arasında hata varyanslarını eşleştirme işlemi yapılmasına rağmen ölçüm değerlerinin kabul edilebilir sınırlar dışında kaldığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle ölçek maddelerinin faktör yüklerinin hangi boyutlara taşındığını görmek için keşfedici faktör (KFA) analizi yapılmıştır (Tablo 2). KFA sonucunda iş tatmini boyutuna ait birinci maddenin (*Yaptığım işin doğasından memnunum*) işe tutulma boyutuna eklendiği görülmüştür. Bu durum literatür incelendiğinde, Kahn (1990)'ın, örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine bağlanmasını ve rol performansları sırasında kendilerini duygusal olarak ifade etmelerini ve işten memnun olduklarını belirtmesi ile açıklanabilir. Ayrıca kişinin yaptığı işi sevmesi ve kendisini işine adanması işe tutulma ile açıklanmaktadır (Çelebi, 2021). İş

tatmini ölçeğinin ikinci (*Aldığım ücretten memnunum*) ve üçüncü (*çalıştığım kurumdaki ilerleme (terfi) olanaklarından memnunum*) maddelerin ise örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu görülmüştür. Çünkü, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli özelliklerden iki tanesi bireylerin ücret düzeyi ve terfi olanaklarıdır (Çöl - Gül, 2005). KFA sonucunda iki boyutlu yapının iş yerinde mutluluğu açıkladığı görülmüş ve ölçeğin iki boyutlu yapısının doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonucunda ölçeğe ait uyum değerlerinin ($\chi^2/df = 8,934$ CFI= ,893, TLI= ,852, RMSEA= ,127) kabul edilebilir uyum değerleri arasında olmaması sebebi ile programın tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir 5. ile 6. ve 8. ve 9. maddelerin hata varyansı eşleştirmesi yapılmış ve ölçeğin iki boyutlu yapısı doğrulanmıştır (Tablo 3).

Tablo 2: İş Yerinde Mutluluk Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

	İşe Tutulma	Örgütsel Bağlılık
Madde 1 (İşe Tutulma 1)	0,784	
Madde 2 (İşe Tutulma 2)	0,806	
Madde 3 (İşe Tutulma 3)	0,801	
Madde 4 (İş Tatmini 1)	0,613	
Madde 5 (İş Tatmini 2)		0,800
Madde 6 (İş Tatmini 3)		0,751
Madde 7 (Örgütsel Bağlılık 1)		0,785
Madde 8 (Örgütsel Bağlılık 2)		0,681
Madde 9 (Örgütsel Bağlılık 3)		0,661

Son olarak iş arkadaşlığı ölçeği için yapılan DFA sonucunda değerlerin ($\chi^2/df = 4,335$, CFI = ,898, TLI = ,872, RMSEA = ,085) kabul edilebilir değerler arasında olmaması sebebi ile programın tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Ölçeğin 1. ile 6. ve 7. ile 8. maddeleri arasında hata varyanslarının birbiri ile ilişkili çıkması nedeniyle birleştirme yapılarak analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerlerin uyum değer aralığında olduğu görülerek Tablo 3'e aktarılmıştır.

Tablo 3. Veri Toplama Araçları Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2 / df	CFI	TLI	RMSEA
1. Çalışan Sessizliği Ölçeği*	3.633	.969	.985	.076
2. İş Yerinde Mutluluk Ölçeği**	3,602	.965	.948	.075
3. İş Arkadaşlığı Ölçeği***	2.983	.941	.924	.066

*Ölçeğin 1. ile 2. ve 2. ile 3. maddeleri arasında hata varyansı eşleştirmesi yapılmıştır.

**Ölçeğin 5. ile 6. ve 8. ile 9. maddeleri arasında hata varyansı eşleştirmesi yapılmıştır.

***Ölçeğin 1. ile 6. ve 7. ile 8. maddeleri arasında hata varyansı eşleştirmesi yapılmıştır.

Değişkenler arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda demografik değişkenlerden kıdem ile çalışan sessizliği ($r=-,125$; $p<.05$), işe tutulma ($r=-,113$; $p<.05$) ve örgütsel bağlılık ($r=-,122$; $p<.05$) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Çalışan sessizliği ile arkadaşlık fırsatı ($r=,451$; $p<.01$), arkadaşlık derecesi ($r=-,202$; $p<.01$), işe tutulma ($r=,433$; $p<.01$) ve örgütsel bağlılık ($r=,313$; $p<.01$) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Arkadaşlık fırsatı ile arkadaşlık derecesi ($r=,509$; $p<.01$), işe tutulma ($r=,388$; $p<.01$) ve örgütsel bağlılık ($r=,313$; $p<.01$) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Arkadaşlık derecesi ile işe tutulma ($r=,346$; $p<.01$) ve örgütsel bağlılık ($r=,340$; $p<.01$) arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur. İşe tutulma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı ilişki ($r=,566$; $p<.01$) tespit edilmiştir.

Tablo 4. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizleri Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Cinsiyet	1							
2.Medeni Durum	,178**	1						
3.Kıdem	-,176**	-,324**	1					
4.Eğitim Durumu	,171**	0,067	-0,083	1				
5.Çalışan Sessizliği	-0,069	-0,029	,125*	,183**	1			
6.Arkadaşlık Fırsatı	-0,042	-0,024	,111*	0,008	,451**	1		
7.Arkadaşlık Derecesi	-0,007	-0,024	0,025	-0,029	,202**	,509**	1	
8.İşe Tutulma	-0,087	-0,051	,113*	0,051	,433**	,388**	,346**	1
9.Örgütsel Bağlılık	-0,056	-0,073	,122*	0,038	,313**	,313**	,340**	,566**

** $p<.01$, * $p<.05$

Araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotez testleri için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde 1. modelde analize alınan demografik değişkenlerin iş yerinde mutluluk alt boyutlarından işe tutulmayı etkilemediği tespit edilmiştir. İkinci modelde demografik değişkenler ile birlikte analize dahil edilen çalışan sesliliği değişkeninin işe tutulmayı ($\beta = .468, p < .01$) etkilediği görülmüştür. 3. modelde ise iş arkadaşlığının alt boyutları arkadaşlık fırsatı ($\beta = .314, p < .01$) ve arkadaşlık derecesinin ($\beta = .194, p < .01$) işe tutulmayı etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 5. Demografik, Çalışan Sesliliği, İş Arkadaşlığı Değişkenleri ile İşe Tutulma Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-1-				Model-2-				Model-3-			
	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.
Cinsiyet	-,158	,077	-,107	,041	-,107	,070	-,072	,130	-,129	,070	-,087	,067
Medeni Durum	-,007	,067	-,006	,915	-,010	,061	-,008	,868	-,009	,061	-,007	,884
Kıdem	,008	,004	,100	,064	,004	,004	,043	,384	,006	,004	,068	,169
Eğitim Durumu	,058	,029	,100	,051	-,002	,028	-,003	,943	,058	,027	,100	,032
Çalışan Sesliliği					,468	,052	,430	,000				
Arkadaşlık Frstı.									,314	,066	,268	,000
Arkadaşlık Drcs.									,194	,053	,204	,000
R ² = 0.031, F= 3.01, p < .018				R ² = 0.202, F= 19.324, p < .000				R ² = 0.205, F= 16.422, p < .000				
<i>Bağımlı Değişken İşe Tutulma</i>												

Araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotez testleri için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde 1. modelde analize alınan demografik değişkenlerin iş yerinde mutluluk alt boyutlarından örgütsel bağlılığı etkilemediği tespit edilmiştir. İkinci modelde demografik değişkenler ile birlikte analize dahil edilen çalışan sesliliği değişkeninin örgütsel bağlılığı ($\beta = .466, p < .01$) etkilediği görülmüştür. 3. modelde ise iş arkadaşlığının alt boyutları arkadaşlık fırsatı ($\beta = .234, p < .01$) ve arkadaşlık derecesinin ($\beta = .370, p < .01$) örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular araştırmanın birinci ve ikinci hipotezlerinin doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 6. Demografik, Çalışan Sessizliği, İş Arkadaşlığı Değişkenleri ile İşe Tutulma Değişkeninin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model-4-				Model-5-				Model-6-			
	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.
Cinsiyet	-,088	,100	-,046	,383	-,037	,095	-,019	,702	-,053	,092	-,028	,561
Medeni Durum	-,023	,087	-,014	,789	-,026	,083	-,016	,751	-,026	,080	-,016	,742
Kıdem	,012	,006	,118	,029	,008	,005	,074	,152	,010	,005	,096	,054
Eğitim Durumu	,069	,038	,092	,073	,009	,037	,012	,804	,075	,035	,100	,033
Çalışan Sessizliği					,466	,070	,331	,000				
Arkadaşlık Frst.									,234	,086	,155	,007
Arkadaşlık Drcs.									,370	,070	,300	,000
R ² = 0.024, F= 2.404, p < .049				R ² = 0.126, F= 10.986, p < .000				R ² = 0.191, F= 14.965, p < .000				
<i>Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık</i>												

Araştırmada iş arkadaşlığının aracılık rolü için oluşturulan hipotezlerin testi için SPSS programında Hayes (2017) tarafından geliştirilen PROCESS makro eklentisi (Procedure for SPSS Version 3.4) kullanılarak aracılık etkisine (Model 4) bakılmıştır. İlk olarak çalışan sessizliğinin işe tutulmaya etkisinde iş arkadaşlığının (arkadaşlık derecesi/fırsatı) aracılık rolüne bakılmıştır. Burada çalışan sessizliğinin işe tutulmaya doğrudan etkisi (β :.360, p <.001, GA [.26:.46]), iş arkadaşlığının dolaylı etkileri (arkadaşlık fırsatı (β :.064, p <.001, GA [.03:.01]), arkadaşlık derecesi (β :.047, p <.001, GA [.26:.46]) ve toplam etki (β :.471, p <.001, GA [.38:.56]), hesaplanmıştır. Bu bulgular arkadaşlık fırsatı ve arkadaşlık derecesinin çalışan sessizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmı bir aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Son olarak çalışan sessizliğinin örgütsel bağlılığa etkisinde iş arkadaşlığının (arkadaşlık derecesi/fırsatı) aracılık rolüne bakılmıştır. Çalışan sessizliğinin örgütsel bağlılığa doğrudan etkisi (β :.320, p <.001, GA [.19:.46]), iş arkadaşlığının dolaylı etkileri (arkadaşlık fırsatı (β :.053, p <.001, GA [.02:.13]), arkadaşlık derecesi (β :.072, p <.001, GA [.03:.12]) ve toplam etki (β :.445, p <.001, GA

[.32: .57]), hesaplanmıştır. Bu bulgularla araştırmanın üçüncü hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

Tablo 5. Çalışan Sesliliği, İş Arkadaşlığı ve İşyerinde Mutluluk Değişkenlerinin Aracılık Analizi Sonuçları

Etki (Çalışan Sesliliği > İş Arkadaşlığı > İşe Tutulma)	β	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
			Alt	Üst
Doğrudan Etkiler				
Çalışan Sesliliği > Arkadaşlık Fırsatı	.427	.04	.35	.50
Çalışan Sesliliği > Arkadaşlık Derecesi	.248	.06	.14	.36
Çalışan Sesliliği > İşe Tutulma	.360	.05	.26	.46
Arkadaşlık Fırsatı > İşe Tutulma	.149	.06	.03	.26
Arkadaşlık Derecesi > İşe Tutulma	.187	.04	.11	.27
Dolaylı Etki				
Çalışan Sesliliği > Arkadaşlık Fırsatı > İşe Tutulma	.064	.03	.01	.12
Çalışan Sesliliği > Arkadaşlık Derecesi > İşe Tutulma	.047	.04	.05	.21
Toplam Etki				
Çalışan Sesliliği > İşe Tutulma	.471	.05	.38	.56
Etki (Çalışan Sesliliği > İş Arkadaşlığı > Örgütsel Bağlılık)				
Doğrudan Etkiler				
Çalışan Sesliliği > Örgütsel Bağlılık	.320	.07	.19	.46
Arkadaşlık Fırsatı > Örgütsel Bağlılık	.124	.08	.03	.28
Arkadaşlık Derecesi > Örgütsel Bağlılık	.292	.06	.18	.40
Dolaylı Etki				
Çalışan Sesliliği > Arkadaşlık Fırsatı > Örgütsel Bağlılık	.053	.04	.02	.13
Çalışan Sesliliği > Arkadaşlık Derecesi > Örgütsel Bağlılık	.072	.02	.03	.12
Toplam Etki				
Çalışan Sesliliği > İşe Tutulma	.445	.06	.32	.57

Not: β =standardize edilmemiş beta katsayısı

Sonuç ve Tartışma

Çalışanların ses çıkarma davranışlarını yerine getirmeleri nedeniyle hissedecekleri mutluluğu ve iş arkadaşlığının bu süreçte üstlendiği rolü belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma 458 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularından elde edilen ilk sonuç çalışan sessizliğinin iş yerindeki mutluluğu etkilediğidir. İkinci sonuç ise iş arkadaşlığının iş yerindeki mutluluğu etkilemesidir. Araştırmanın son sonucu ise iş arkadaşlığının çalışan sessizliğinin iş yerindeki mutluluğu etkisini artırmada aracılık rolünün olduğudur.

Örgütlere yönelik olumlu tutumlar, bireyin bir örgüte ve onun değerlerine olan temel psikolojik bağlılığıyla yansıtılır; bu da örgüt ile çalışanları arasında aktif bir ilişki anlamına gelmektedir (Farndale vd., 2011). Çalışan sessizliğinin bu anlamda örgütün yararına olacak şekilde proaktif bir davranış göstermesi çalışanın örgütü ile uyumlu olduğunu ve olumlu tutumlar göstermesi ile açıklanabilir. Çalışanın fikir ve önerilerini ifade ederek örgüt yararına sunması çalışanın karşılık verme davranışı ile ilgilidir. Araştırmada çalışan sessizliğinin iş yerindeki mutluluğu açıklayan örgütsel bağlılık ve işe tutulmaya olan etkisi çalışanın göstermiş olduğu olumlu tutumlardır. Bu sosyal değişim teorisine göre, kişilerin çalıştıkları örgütleri maliyet-fayda analizine göre değerlendirip örgütten aldıkları ölçüsünde, örgüt lehine tutumlar ya da davranışlar geliştirmesi ile açıklanmaktadır (Blau, 1964). Çalışanın ses çıkarmasının örgüt açısından bulmuş olduğu karşılık ise çalışanlarının örgüte duyduğu bağlılığın artması ve onların işine tutulmasıdır. Her örgüt çalışanlarının iş yerinde mutlu olmalarını ve işteki eylemlerini gerçekleştirirken, algılarının örgütün yararına olmasını beklemektedir. Çalışan sessizliğinin örgütsel bağlılığı (Prasadika & Nishanthi, 2018; Örucü, Gizlier, & Onay, 2021; Sönmez, Akpolat, & Cansever, 2021; Farndale vd., 2011) ve işe tutulmayı etkilemesi (Ng & Feldman, 2012; Rees, Alfes, & Gatenby, 2013; Dutta, Mishra, & Tyagi, 2023) literatürdeki çalışmalarla uyumludur. Araştırmada iş yerindeki mutluluğun bileşenlerinden iş tatmini ile ilgili bulgunun çıkmaması ise bu değişkene ait maddelerin örgütsel bağlılık ve işe tutulma içinde analize dahil edilmesi nedeniyle.

İş arkadaşlığının işyerindeki mutluluğu etkilemesi araştırmanın beklenen sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. İş arkadaşlarıyla sağlam ilişkiler kurulması çalışanın mutluluğu ve refahında önemli rol oynamaktadır (Baumeister - Leary, 1995; Dutton - Ragins, 2017). Elde edilen bu sonuç literatürdeki çalışmalarla da desteklenmektedir (Song, 2005; Wesarat vd., 2015). İş arkadaşlarıyla sosyal ilişkilerin artması ve arkadaşlık yapma fırsatlarını değerlendirmeleri işyerinde mutluluğu artırdığı görülmektedir. İş arkadaşlarının birbirleriyle yakın iletişimini vurgulayan, sık sık bir araya gelmelerini ifade eden arkadaşlık derecesi ise yine iş yerindeki mutluluğu artırmaktadır.

İş arkadaşlığının çalışan sesliliğinin iş yerindeki mutluluğu etkisini artırarak aracılık rolünün olduğu araştırmanın diğer bir sonucudur. İş ortamında arkadaşlık ilişkilerinin kurulması (arkadaşlık fırsatı), ve çalışanların birlikte ses verme davranışı içinde bulunmaları iş yerinde mutluluğu daha fazla artırmaktadır. Arkadaşlık derecesi ne kadar yüksek ise ses verme davranışında arkadaşlarıyla birlikte hareket etme düzeyide o kadar yükselecektir. Burada çalışanların birlikte çalıştıkları kişilere güvendikleri ve birlikte iş yapmaktan keyif aldıkları için daha proaktif davranışlar sergilemesi olasıdır. Bu nedenle çalışanların çalışma arkadaşlarıyla birlikte davranması nedeniyle ses çıkarma davranışlarındaki isteksizlik ve geri çekilme etkisi azalabilir.

Araştırmanın yöneticilere, çalışanlara ve araştırmacılara bazı çıkarımları vardır. Yöneticilerin her şart ve ortamda örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışanların fikir ve düşüncelerine daha çok ihtiyaç duyduğunu hissettirmesi gerekmektedir. Çalışanlarının ses çıkarma davranışlarının sürekli olarak desteklenmesi örgütün sürdürülebilirliği için gereklidir (Mitleton-Kelly, 2011). Çalışanlar öneri ve endişelerini paylaşmazlarsa, örgüt için performans düşebilir, sorunları düzeltme ve yeni fikirlerden yararlanma fırsatlarını kaçırabilirler. Araştırmalar, çalışanların paylaşacakları önemli bilgiler olduğunda hem yetkili konumdakilere hem de iş arkadaşlarına açıkça konuşmak konusunda isteksiz olduklarını göstermiştir (Milliken vd., 2003; Morrison, 2011). Çalışanların iş arkadaşlarıyla birlikte seslerini çıkartmalarındaki motivasyonu düşüren ve işten atılma, olumsuz görülme ve meşru korkular gibi engelleyici unsurların yöneticiler tarafından bertaraf edilmesi gerekir. Çalışanların ses çıkarma ile ilgili davranışlarını sürdürmesi için fikir ve önerilerinin kararları her zaman etkilemeyeceğini bilmesi ve bununla beraber diğer ses çıkarma

davranışlarında bu durumun isteksizliğe sebebiyet vermemesini bilmesi gerekmektedir. Çalışan sessizliği ile ilgili ileride yapılacak çalışmalarda farklı kavramlarla (liderlik, motivasyon, örgütsel destek vb.) konunun tartışılması çalışan sessizliğinin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışanın ses çıkarma davranışının önündeki örgütsel ve kişisel engellerin ortaya çıkarılması bu katkıyı artırabilir.

Her çalışmada olduğu gibi mevcut çalışmanın da belli sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak işyerinde mutluluk ölçeğinin iş tatmini bileşeninin bu araştırmadaki sonuçları, faktör analizleri ile ölçeğin yapısı doğrulanmadığı için çıkmamıştır. Bu nedenle iş yerinde mutluluğu iş tatmini ile ölçen farklı bir ölçek, gelecekteki araştırmalarda kullanılabilir. İkinci olarak kesitsel çalışma tasarımı, araştırma modelinde nedensel ilişkilerin yorumlanmasını sınırlamaktadır. Katılımcıların çalışan sessizliği, işyerinde mutluluk ve iş yeri arkadaşlığı ile ilgili düzeylerinin değerlendirilmesi ölçekteki maddelerle ve maddelere verilen yanıtlarla sınırlıdır. Araştırmada, hizmet sektöründe çalışan kişilerden elde edilen veriler doğrultusunda sonuca ulaşılmıştır. Bu nedenle sonuçların tüm sektörlerdeki çalışanlar için genellenmesi söz konusu değildir. Araştırmadan elden edilen bulguların gelecekteki boylamsal ve farklı çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Ahmad, Rehan vd. "The blessing or curse of workplace friendship: Mediating role of organizational identification and moderating role of political skills". *International Journal of Hospitality Management* 108 (2023), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103359>
- Allen, Natalie J. - Meyer, John P. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology* 63/1 (1990), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Aziri, B. "Job satisfaction: A literature review". *Management Research & Practice* 3/4 (2011), 77-86. <https://doi.org/10.1254/jjp.31.1037>
- Babadağ, Mustafa - Dalgın, Taner. "Yaratıcı örgüt ikliminin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde duygusal zekânın destekleyici rolü." *Alanya*

Akademik Bakış 4/3 (2020), 1057-1081.
<https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.670259>

Bader, Hind A.M. vd. "Workplace friendships among bank employees in Eastern Libya". *Digest of Middle East Studies* 22/1 (2013), 94-116.
<https://doi.org/10.1111/dome.12020>

Bakker, Arnold B - Demerouti, Evangelia. "Towards a model of work engagement Work engagement". *Career Development International* 13/3 (2008), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Baumeister, Roy F. - Leary, Mark R. "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". *Psychological Bulletin* 117/3 (1995), 497-529.
<https://doi.org/10.4324/9781351153683-3>

Berman, Evan M. vd. "Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers)". *Public Administration Review* 62/2 (2002), 217-230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>

Bilginoğlu, Elif - Yozgat, Uđur. "İşyerinde mutluluk ölçęđi Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması". *Journal of Yasar University* 15/Special Issue (2020), 201-206.

Boehm, Julia K. - Lyubomirsky, Sonja. "Does happiness promote career success?" *Journal of Career Assessment* 16/1 (2008), 101-116.
<https://doi.org/10.1177/1069072707308140>

Büyükyılmaz, Ozan - Biçer, Can. "İşyeri arkadaşılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü". *Social Sciences* 13/2 (2018), 28-41. <https://doi.org/10.12739/NWSA.2018.13.2.3C0170>

Çelebi, Muhammet Ali. "Örgütsel kimlik-iş tatmini ilişkisinde işe tutulmanın aracılık rolü". *Journal of Emerging Economies and Policy* 6/Special Issue (2021), 41-51.

Çetin, Şahin - Çakmakçı, Cahit. "Çalışan sesliliği ölçęđini Türkçeye uyarlama çalışması". *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* 22/2 (2012), 1-19.

Çöl, Güner - Gül, Hasan. "Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri

ve kamu üniversitelerinde bir uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19/1 (2005), 291-306.

Cropanzano, Russell - Mitchell, Marie S. "Social exchange theory: An Interdisciplinary review". *Journal of Management* 31/6 (2005), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Düğer, Yavuz Selim. "Lider-üye etkileşiminin çalışan sessizliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi:Psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü". *Gaziantep University Journal of Social Sciences* 19/3 (2020), 1215-1236.

Dutta, Debolina vd. "Augmented employee voice and employee engagement using artificial intelligence-enabled chatbots: a field study". *International Journal of Human Resource Management* 34/12 (2023), 2451-2480. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2085525>

Dutton, J. E. - Ragins, B. R. *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Psychology Press, 2017.

Dyne, L Van - LePine, J. "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management Journal* 41/1 (1998), 108-119. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/256902>

Dyne, Linn Van vd. "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs". *Journal of Management Studies* 40/6 (2003), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

Erdem, Ahmet Tuncay. "Örgütsel etik iklim algısının çalışan sessizliği davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisi: Vakıf üniversitelerine yönelik bir araştırma." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* 24/1 (2021), 57-70. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.832859>

Farndale, E vd. "The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective". *Human Resource Management* 50/1 (2011), 113-129. <https://doi.org/10.1002/hrm.20404>

Fisher, Cynthia D. "Happiness at work". *International Journal of Management Reviews* 12 (2010), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

- Gizlier, Ömer. "Algılanan aşırı nitelikliliğin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi". *Beykoz Akademi Dergisi* 9/1 (2021), 57-67. <https://doi.org/10.14514/byk.m.26515393.2021.9/1.57-67>
- Göktaş Kulualp, Hatice. "Çalışan sessizliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma". *Ege Academic Review* 16/4 (2016), 745-761. <https://doi.org/10.21121/eab.2016.482>
- Griffin, Mark A. vd. "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts". *The Academy of Management Journal* 50/2 (2007), 327-347. <https://www.jstor.org/stable/20159857>
- Griffin, Mark A vd. "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts". *Academy of Management Journal* 50/2 (2007), 327-347. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.331.689&rep=rep1&type=pdf>
- Hsiung, Hsin-Hua. "Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process". *J Bus Ethics* 107 (2012), 349-361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- Kahn, William A. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal* 33/4 (1990), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kahn, William A. "To be fully there: Psychological presence at work". *Human Relations* 45/4 (1992), 321-349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Karabey, Canan Nur - Alioğulları, Zişan Duygu. "Etik liderlik, politik beceri ve güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliğine etkisi". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 24/(Aralık Özel Sayı) (2020), 37-56.
- Liang, Jian vd. "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination". *Academy of Management Journal* 55/1 (2012),

71-92.

- Locke, Edwin A. "What is job satisfaction?" *Organizational Behavior And Human Performance* 4 (1969), 309-336.
- Mackenzie, Scott B vd. "Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?" *Personnel Psychology* 64 (2011), 559-592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>
- Milliken, Frances J vd. "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why". *Journal of Management Studies* 40/6 (2003), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mitleton-Kelly, E. "A complexity theory approach to sustainability: A longitudinal study in two London NHS hospitals". *The Learning Organization* 18/1 (2011), 45-53. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09696471111095993>
- Morrison, Elizabeth W. "Employee voice behavior: Integration and directions for future research". *Academy of Management Annals* 5/1 (2011), 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, Elizabeth W. - Milliken, Frances J. "Organizational silence : A barrier to change and development in a pluralistic world". *The Academy of Management Review* 25/4 (2000), 706-725. <https://www.jstor.org/stable/259200>
- Mowday, R. T. vd. "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavioral* 14/2 (1979), 224-247.
- Myers, David G. "The funds, friends, and faith of happy people". *American Psychologist* 55/1 (2000), 56-67. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.56>
- Neve, J. E. De - Ward, G. *Happiness at work. World Happiness Report Said Business School WP*, 7 (2017). 172. <http://worldhappiness.report/ed/2018/%0Ahttp://worldhappiness.report/ed/2015/>

- Ng, Thomas W H - Feldman, Daniel C. "Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework". *Journal of Organizational Behavior* 33 (2012), 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Nielsen, Ivy K vd. "Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale". *Educational and Psychological Measurement* 60/4 (2000), 628-643.
- Örücü, Edip vd. "İşgören sesliliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki Etkisi: Belediye çalışanları üzerinde bir Araştırma". *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 19/2 (2021), 70-85. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.690044>
- Özbolat, Gülcan - Şehitoğlu, Yasin. "Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma". *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2/2 (2018), 35-49.
- Özyılmaz, Bilge - Oral Ataç, Lale. "Paternalist Liderlik Algısının Çalışan Sesliliğine Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 26/2 (2019), 397-410. <https://doi.org/10.18657/yonveek.574425>
- Prasadika, G.H.H.P - Nishanthi, H.M. "Perceived employee voice and organizational commitment: A case of Sri Lanka". *Asian Journal of Empirical Research* 8/9 (2018), 330-341. <https://doi.org/10.18488/journal.1007/2018.8.9/1007.9.330.341>
- Premeaux, Sonya Fontenot - Bedeian, Arthur G. "Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace". *Journal of Management Studies* 40/6 (2003), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Pryce-Jones, J. *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. United Kingdom: Wiley-Blackwell., 2010.
- Rees, Chris vd. "Employee voice and engagement: Connections and consequences". *International Journal of Human Resource Management* 24/14 (2013), 2780-2798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>

- Riordan, Christine M - Griffeth, Rodger W. "The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct". *Journal of Business and Psychology* 10/2 (1995), 141-154.
- Robbins, Stephen P. - Judge, Timothy A. *Organizational Behavior*. Pearson, 15. Basım, 2013.
- Salas-Vallina, Andrés vd. "Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda". *European Research on Management and Business Economics* 24 (2018), 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>
- Schneider, Benjamin - Snyder, Robert A. "Some relationships between job satisfaction and organization climate". *Journal of Applied Psychology* 60/3 (1975), 318-328. <https://doi.org/10.1037/h0076756>
- Sias, Patricia M. vd. "Maintaining workplace friendships: Perceived politeness and predictors of maintenance tactic choice". *Communication Research* 39/2 (2012), 239-268. <https://doi.org/10.1177/0093650210396869>
- Singh, Sanjay - Aggarwal, Yogita. "Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach". *Journal of Happiness Studies* 19 (2018), 1439-1463. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>
- Sirota, D. - Klein, D.A. *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*. FT Press, 2013.
- Song, Seok-Hwi. *Workplace friendship and its impact on employees' positive work attitudes: A comparative study of Seoul City and New Jersey state government public officials*. Rutgers The State University of New Jersey, Graduate School-Newark., 2005.
- Sönmez, Sinem vd. "Çalışan sessizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu hastanesi örneği". *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research* 1/1 (2021), 65-86.
- Takeuchi, Riki vd. "Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation". *Personnel Psychology* 65 (2012), 283-323. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01247.x>

- Tangirala, Subrahmaniam - Ramanujam, Rangaraj. "Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification". *Academy of Management* 51/6 (2008), 1189-1203. www.jstor.org/stable/4039026
- Um-E-Rubbab - Mehdi Raza Naqvi, Sayyed Muhammad. "Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry". *PLoS ONE* 15/9 (2020), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238451>
- Weiss, Mona - Morrison, Elizabeth W. "Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status". *Journal of Organizational Behavior* 40/1 (2018), 5-19. <https://doi.org/10.1002/job.2262>
- Wesarat, Phathara On vd. "A conceptual framework of happiness at the workplace". *Asian Social Science* 11/2 (2015), 78-88. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>
- Winstead, Barbara A. vd. "The quality of friendships at work and job satisfaction". *Journal of Social and Personal Relationships* 12/2 (1995), 199-215. <https://doi.org/10.1177/0265407595122003>
- Zengin, Yunus. "The effect of dark leadership on organizational voice and job satisfaction". *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10/19 (2019), 310-337. <https://doi.org/10.9775/kauibfd.2019.013>