

## **Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Gıda Sektörü Üzerine Bir Araştırma**

**Mithat TURHAN**

*Mersin Üniversitesi, Silifke Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu,  
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü  
mithatt@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3495-4729*

### **Öz**

İş görenlerin arkalarında örgütlerinin desteğinin olduğunu algılamaları günümüzde artan yoğun rekabet ve verimlilik kavramları nedeniyle her geçen gün önemini daha fazla hissettirmektedir. Algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanların örgütün yenilikçi kapasitesinin ve etkinliğinin artmasını sağlayacak şekilde fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri sağlanırken aynı zamanda örgütlerini koruma adına davranışlar göstermesi bir diğer ifadeyle örgütlerini koruma adına sessiz kalmaları söz konusu olmaktadır. Bu araştırma algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında analiz edilecek veriler anket yoluyla toplanmış olup Ankara ilinde faaliyet gösteren gıda işletmesinde çalışan 300 kişi üzerinde uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizliği azalttığı, buna karşın savunmacı ve korumacı sessizliği arttırdığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Destek, Kabullenici, Savunmacı ve Korumacı Sessizlik.  
**JEL Sınıflandırma Kodları:** M10, M12, M54.

### **The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organisational Silence: A Research on the Food Sector<sup>1</sup>**

#### **Abstract**

Employees perceive that their organizations have the support behind them, and its importance is felt more and more every day due to the increasing intense competition and productivity concepts. With the perceived organizational support, employees are enabled to express their ideas and thoughts in a way that will increase the innovative capacity and effectiveness of the organization, while at the same time acting in order to protect their organization, in other words, to remain silent in the name of protecting their organization. This research was carried out to determine the effect of perceived organizational support on organizational silence. The data to be analyzed within the scope of the research were collected through a questionnaire and applied to 300 people working in the food business in Ankara. According to the findings obtained from the analysis, it was determined that the organizational support perceived by the employees decreased the acquiescent silence, but increased the defensive and protective silence.

**Key Words:** Organizational Support, Acquiescent, Defensive and Prosocial Silence.  
**JEL Classification Codes:** M10, M12, M54.

<sup>1</sup> Extended abstract is presented at the end of the article.

Geliş Tarihi (Received): 05.09.2020 – Kabul Edilme Tarihi (Accepted): 08.09.2021

**Atıfta bulunmak için / Cite this paper:**

Turhan, M. (2021). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Gıda sektörü üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (2), 493-518 Doi: 10.18074/ckuiibfd.805866.

## 1. Giriş

Örgütlerin etkinlik, verimlilik ve performanslarının artırılmasında çalışanların algıladıkları örgütsel destek kavramı büyük rol oynamaktadır. Algılanan örgütsel destek, iş görenlerin kendilerini güvende hissetmeleri ve yanlarında örgütün var olduğunu bilmeleridir (Özdevecioğlu, 2013, s. 113). Algılanan örgütsel destek ile iş görenler, işverenlerinin kendi iyilikleri ve mutlulukları ile ilgilenildiği düşüncesine sahip olurken aynı zamanda örgütlerine olan katkılarının da işverenlerce takdir edildiği hissiyatına da sahip olmaktadır (Aube, Rousseau ve Morin, 2007, s. 480). Algılanan örgütsel destek, iş görenlerin ortaya koyacakları performansın fark edileceğine ve örgütün ödüllendirme yükümlülüklerini yerine getirmeye özen göstereceğine dair güven oluşturmaktadır. Oluşan bu güven ile birlikte örgüt üyelerinin örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılıklarının da artması söz konusu olmaktadır (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990, s. 52). Örgütsel destek sayesinde örgüt içerisinde bulunan iş görenlerin, fikirlerinin önemsenmesi daha olası hale gelmektedir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016, s. 5). İş görenler tarafından algılanan destek sayesinde herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın örgütün yararına olacak şekilde yenilikçi düşüncelerini veya eylemlerini hayata geçirmesi söz konusu olabilmektedir (Eisenberger vd., 1990, ss. 54-55). Dolayısıyla iş görenler sahip oldukları bilgileri ve düşüncelerini algıladıkları destek ölçüsünde ifade edebilmektedirler. İş görenlerce sahip olunan bilginin paylaşılmaması örgütsel karar verme süreçlerinde, hata düzeltme ve geliştirme ve inovasyon süreçlerinde zayıflığa sebep olabilmektedir. Çalışanların örgütsel uygulamalar ve düzenlemeler ile ilgili ortaya çıkan sorunların çözüme kavuşturulmasında düşüncelerini ifade etmelerinin kendi pozisyonlarını etkileyeceği ve sorun yaratan biri olarak görülebilecekleri düşüncesi nedeniyle sessiz kalma eğilimindedirler. Ayrıca öneri veya düşüncelerinin dikkate alınmayacağı ve mevcut durumun iyileştirilmesi konusunda bir farklılık yaratmayacağına yönelik düşüncelerinden dolayı iş görenler herhangi bir sorunla karşılaştıklarında kendilerini sessiz kalmaya mecbur hissederler (Taşkiran, 2011, s. 69). Sessizliğin devam etmesi örgütsel değişim ve gelişimi tehlikeye atmaktadır. Dolayısıyla bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması için örgütün çalışanların yanında olduğu ve iş görenlerin desteklendiği algısının verilmesi büyük önem taşımaktadır. Yapılan bu çalışma ile algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ortaya konularak, yönetim ve örgüt alan yazınına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

## 2.Literatür Araştırması

### 2.1.Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek kavramı 1990'lı yıllardan günümüze psikoloji ve yönetim bilimleri araştırmacıları tarafından üzerinde durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılanan örgütsel desteğe yönelik bu ilginin Kuzey Amerika ve Avrupa'da faaliyette bulunan kuruluşların kendilerini, özellikle kriz

dönemlerinde örgütlerin çıktılarının artırılması ve faaliyetlerinin etkinliğinin korunmasına yönelik olarak yapılan yeniden yapılandırma faaliyetlerine dayandırılmaktadır (Aube vd., 2007, ss. 479-480). Örgütsel destek kavramı çalışanların örgütleri ile gönül bağı kurmaları için içten gelen bir istek ile çalışmaları için neler yapılabileceğine yönelik cevapların farklı olmasından dolayı yöneticilerin ve araştırmacıların çalışmalarının temel noktasını oluşturmaktadır. Örgütsel destek örgütler tarafından çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi, örgütte yalnız olmadıkları duygusunun çalışanlara verilmesi anlamına gelmektedir. Algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütleri ile bağlılık kurmalarında ve örgüte aidiyet duymalarında etkili olacağı düşünülmektedir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 184). Algılanan örgütsel destek bütünsel olarak örgüte karşı tutumsal bir yanıtı temsil etmekte olup bireyin örgüte karşı geliştirmiş olduğu olumlu tutumların örgüte yansımaları ve örgüt ile kendisini bütünleştirilmesi sonucunu beraberinde getirmektedir (Shore ve Tetrick, 1991, s. 638; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007, s. 56). İş görenler yöneticilerin eylemlerine dayalı olarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunma eğilimine sahiptirler. Dolayısıyla iş görenlerin örgütlerince desteklendiği algısının yaratılmasında yöneticilerin büyük rolü olmaktadır. Algılanan örgütsel destek, iş görenlerin ortaya koymuş olduğu çaba karşılığında adil ücretlendirme yapmasına ve ihtiyacı (işle ilgili problemlerde veya hastalık durumlarında) olduğunda onlara yardım etmesine, yapmış oldukları işleri çalışanlar açısından ilgi çekici kılmasına, onları motive etmesine ve uygun çalışma ortamları yaratmasına yönelik çabaların varlığına olan inancın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Aube vd., s. 480). Örgütlerin birer temsilcisi olarak yöneticilerin astlarının düşüncelerine önem vermesi, onlara yönelik olumlu yaklaşımda bulunmaları ve fikirlerini söylemeleri konusunda teşvik eder davranışlarda bulunmaları örgütlerinin kendilerine değer verdiğini ve desteklendiklerini düşünmelerini sağlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1544).

Örgütsel destek teorisi sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık kuramına dayandırılmaktadır. Sosyal değişim ve karşılıklılık kuralı herhangi bir ödüllendirme ya da zorlama olmaksızın olumlu çalışan davranışlarının ortaya çıkmasını açıklamak üzere kullanılan iki teori olarak ön plana çıkmaktadır (Settoon, Bennett ve Liden, 1996, s. 2019). Karşılıklılık kuramı iş görenlerin ortaya koymuş oldukları katkılara karşılık örgütlerin vermiş olduğu değere ve örgütlerin iş görenlerinin iyilikleriyle ilgilenip ilgilenmediklerine dayandırılmaktadır. İş gören ile işveren arasındaki ilişkide karşılıklılık ilkesi gereğince çalışanın isteklerine duyarlı örgütlerin varlığı, örgütlerin hedeflerine duyarlı çalışanları beraberinde getirmektedir. Gouldner'in karşılıklılık kuralı, insanların kendilerine yardım edenlere yardım ettiklerini ve onların yanında olduklarını savunmaktadır (Gouldner, 1960, s. 173). Bu çerçevede çalışanların örgütlerinden alacakları her türlü destek, iş görenlerin de örgütlerini desteklemesini sağlayacaktır. İş gören ve işveren arasındaki bu etkileşim bir uzlaşma temelinde kendisine yer bulmakta olup bu uzlaşma sosyal değişim teorisine dayandırılmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre iş görenler ve

işverenler arasındaki bu karşılıklılık ilkesi farklı çıkarlara sahip iş görenler ile işverenlerin çıkarlarını ortak noktada buluşturmak suretiyle uzlaşmalarını sağlamaktadır (Yücel ve Demirel, 2012, ss. 27-28). Sosyal değişim teorisinin temelinde birey veya gruplar arasındaki sosyal ve psikolojik kaynakların değişimi ön plana çıkmaktadır (Kulualp ve Sarı, 2019, s. 647). Karşılıklılık kuralına göre çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde gönüllü olarak gayret göstermelerinin temelinde örgüt tarafından sağlanan destekler önem kazanmaktadır (Öztürk ve Eryeşil, 2016, s. 129). Bir diğer ifadeyle kendi ihtiyaçlarına değer verildiği hissiyatına sahip çalışanlar kurumlarına yönelik bir borçluluk ve minnettarlık duygusuna sahip olurlar. Bu çerçevede örgütün refahına değer verir ve örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında beklenen rolün de ötesine gidecek şekilde görevlerini yerine getirirler ve içten gelen çalışma arzusu ortaya koyarlar (Eisenberger vd., 2001, s. 42; Restubog, Bordia ve Bordia, 2009, s. 161). Algılanan örgütsel destek iş görenin işvereninden almış olduğu samimi takdir ve onaylama ifadelerine, bu ifadelerin tekrarlanma sıklığına ve iş gören üzerinde yaratmış olduğu etkiye bağlı olarak şekillenmektedir. Bunun yanında iş görenin bulunduğu mevki, almış olduğu ücret, iş görene örgütsel politikalar üzerinde etki gücü sağlanması gibi faktörler iş görenin örgütü tarafından olumlu yönde değerlendirildiğine işaret etmekte ve algılanan desteğin güçlendiğine işaret etmektedir (Eisenberg, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986, s. 501). Algılanan örgütsel destek pek çok örgütsel uygulamalardan etkilenmektedir. Bu uygulamaların temelinde de örgütlerin çalışanlarını motive etmek için hayata geçirdiği uygulamalar önemli rol oynamaktadır. İş görenin iyiliğine odaklanması, ortaya koyacakları yüksek performans karşısında adil ücret ödenmesi, iş görenlerin yaptıkları işi anlamlı bulmaları için gerekli düzenlemelerin yapılması çalışanların örgütleri tarafından desteklendiği algısını güçlendirmektedir. Algılanan örgütsel destek; iş görenin örgütün hedefleri doğrultusunda gayret göstermesi halinde ödüllendirileceğine olan beklentisini de arttırmaktadır. Algılanan örgütsel destek aynı zamanda iş görenin takdir edilme ve onaylanma ihtiyacını da karşılamakta olup iş görenin kendisini örgüt ile bütünleştirmekte ve örgütüne yönelik olarak duygusal olarak bağlanmasını sağlamakta, duygusal olarak örgütüne bağlanan iş görenin ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde daha fazla çaba göstermesi söz konusu olmaktadır (Eisenberg vd., 1986, s. 501).

## 2.2.Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik iş görenin bilinçli olarak işiyle ilgili konularda fikrini, düşüncesini, görüş ve bilgilerini söylememesi ve sessiz kalması şeklinde tanımlanmaktadır (Akın, 2020, s. 206). Diğer bir tanıma göre örgütsel sessizlik bireyin, örgütün karşı karşıya kaldığı sorunlara çözüm getirmek adına çok fazla şey yapmaması ya da söz söylememesidir (Henriksen ve Dayton, 2006, s. 1539) şeklinde tanımlanmaktadır. 1980'li yıllarda sessizlik kavramı adalet teorisi kapsamında incelenmiş, örgütsel adalet uygulamalarına ilişkin ortaya çıkan

sorunlar konunun odak noktasını oluşturmuştur. Şirketlerle ilgili skandalların ve etik ihlallerin ortaya çıkmasıyla birlikte araştırmacılar ifşa-erdemli raporlama (whistle blowing) kavramına yönelmişlerdir. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise seslilik kavramına odaklanılmıştır. 2000'li yıllarda Morrison ve Milliken'in yönetim uygulamaları ve örgütsel politikalar ile sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik yaptıkları çalışmalar ile sessizlik kavramı ön plana çıkmıştır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, s. 47). Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği; çalışanların örgütsel konularla ve sorunlarla ilgili görüş ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmemeleri ve kendilerine saklaması olarak tanımlamaktadır. Pinder ve Harlos ise örgütsel sessizliği, örgütsel koşullar ile ilgili olarak sorunu çözme veya telafi etme gücüne sahip olarak algılanan kişilere, örgüt içinde bulunan iş görenlerin sahip oldukları davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerine ilişkin samimi değerlendirmelerden kaçınması ve bilgi vermemesi olarak tanımlamaktadır. Pinder ve Harlos'a göre bireyin mevcut durumun değiştirilmesine yönelik herhangi bir eylemde bulunmaması ve durumun çözülmesinde güç sahibi olan kişilerle konu hakkında iletişime geçmemesi örgütsel sessizliğin devam etmesine neden olacaktır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). Pinder ve Harlos sessizliği bireysel bazda tanımlarken Briensfeld sessizliğin zaman içinde bireysel düzeyden bulaşıcılık göstereceğini ve zamanla diğer çalışma arkadaşlarında da ortaya çıkabileceğini örgütteki tüm çalışanların sorunlarla ilgili sessiz kalacaklarını ileri sürmüştür (Zehir ve Erdoğan, 2011, s. 1391). Örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelendiğinde Van Dyne, Ang ve Botero'nun örgütsel sessizliği; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına (prososyal) sessizlik olmak üzere üç boyut altında kavramsallaştırmış olduğu görülmektedir (Bagheri vd., 2012, s. 49). Bu boyutlara ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda verilmektedir (Turhan, 2020, ss.124-126).

### 2.2.1.Kabullenici Sessizlik

Kişinin istenmeyen ancak kaçınılmaz olarak gördüğü bir durum ile ilgili olarak görüş, bilgi ve fikirlerini söylememesi olarak tanımlanmaktadır. Kabullenici sessizlikte kişi karşı karşıya bulunduğu durumu akışına bırakarak mevcut durumu kabullenir ve mevcut durumu değiştirmek için olaya müdahale etmez, konuşmaz ve değiştirmek için herhangi bir teşebbüste de bulunmaz. Kabullenici sessizlikte birey kendisini bütünüyle olayların dışında tutar ve pasif davranış ortaya koyar. Bireyin pasif davranmasının sebebi düşüncelerini ya da fikirlerini söylemesinin herhangi bir yarar ya da fark yaratmayacağına olan inancından kaynaklanmaktadır (Dyne, Ang, Botero, 2003, s. 1366). Kabullenici sessizlikte birey, karşı karşıya bulunduğu durum ile ilgili uyumlu bir tepki göstererek dünyanın zalim bir yer olduğu ve örgütlerin işlevsiz olduklarını, karşılaşılan haksızlıkların alışlagelmiş şeyler olduğuna yönelik bir inancı kabullenerek kendisini teselli eder (Pinder ve Harlos, 2001, s. 358).

### 2.2.2.Savunmacı (Korunma Amaçlı) Sessizlik:

Savunmacı sessizlik kişinin herhangi bir olayla ilgili olarak sahip olduğu bilgiyi, düşünceleri, fikirleri açıklamasının şahsı için tehdit yaratacağını düşünmesinden dolayı kendisine saklaması olarak tanımlanmaktadır. Savunmacı sessizlik kişinin kendisini dış tehditlerden korumak için bilinçli ve proaktif davranışdır. Savunmacı sessizlik kabullenici sessizliğin aksine daha proaktif, alternatifleri daha fazla dikkate alan, kişinin sahip olduğu bilgiyi, düşünceleri ve fikirlerini bilinçli şekilde kendisinde tutmasının bir diğer ifadeyle sessiz kalmasının kendisi için en iyi strateji olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1367). Böylelikle birey kendisinin başına gelebilecek olumsuzluklardan sessiz kalarak kendisini korumaya almaktadır (Soybakıcı, 2019, s. 14).

### 2.2.3.Korumacı (Prososyal-Örgüt Yararına) Sessizlik

Örgütsel sessizliğin diğer bir boyutu ise korumacı sessizliktir. Korumacı sessizlik örgüt yararına sessizlik olarak da ifade edilmektedir. Korumacı sessizlik Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilmiş olup bireyin düşüncelerini ifade etmesinin getireceği sonuçlardan korkmaktansa, başkalarının iyiliği adına sessiz kalarak başkalarına fayda sağlama düşüncesi daha fazla ön planda tutulmaktadır (Taşkıran, 2011, s. 81). Korumacı sessizlik savunmacı sessizliğin aksine konuşmanın bireyin kendisi için olumsuz sonuçlar doğuracağı korkusundan ziyade, konuşmanın örgütün ya da başkalarının başına olumsuz bir şey getirmesinden endişe edilmesine dayanmakta (Dyne vd., 2003, s. 1368) olup örgütsel yaşam içerisinde diğer çalışma arkadaşlarının ve örgütün iyiliği ön planda tutulmaktadır. Örgüt yararına olan özel bilgilerin korunması, bu bilgilerin duyurulmaması, dışarıya sızdırılmaması korumacı örgütsel sessizliğe örnek oluşturmaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1368).

### 2.3.Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Çalışanların algıladıkları örgütsel destek; onların inançları, duyguları ve davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptir (Al-Abrow, 2018, s.2). Örgütsel süreçlerle ilgili problemlere sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar örgüt içinde destekleyici olmayan kültürün, destekleyici olmaktan uzak otoriter yönetim tarzının ve zayıf iletişime dayalı olarak yürütülen yönetsel faaliyet ve uygulamaların varlığı nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443; Çakıcı, 2007, s. 157). Ayrıca iş görenlerin karşı karşıya kalmış olduğu mobbing ve adaletsiz uygulamalar karşısında örgütün bir çözüm bulma arayışında olmaması, örgütün harekete geçmemesi de çalışanların sessiz kalmasına neden olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 346). Kabullenici sessizliğin temelinde, bireyin mevcut şartların veya örgütün bireyi karşı karşıya bırakmış olduğu durumun iyiye gideceğine yönelik inancının kaybedilmesi ve durumun iyiye gideceğine yönelik umudunun olmaması yer almaktadır (Üçok ve

Torun, 2015, s.34). Bu durum ise kişinin düşünce dünyasında ve olayları algılayış şeklinde “böyle gelmiş böyle gider, boş ver çeneni yorma” (Çakıcı, 2010, s.32) gibi söylem ve düşüncelerin hâkim olmasına neden olmakta ve bireyin kendisini pasif hale getirerek mevcut durumu kabullenmesine ve sessizliğe bürünmesine yol açabilmektedir. Çalışana destek sağlamayan örgütsel ortamın varlığı çalışanların sessiz kalmalarını teşvik edecek bu ortamı oluşturmaktadır (Üçok ve Torun, 2013, s. 29). Örgütsel destek algısının yüksek olması durumunda ise çalışanlar örgütlerine faydalı davranışları daha fazla gösterme eğilimine girmektedirler. Örgütsel destek algısının düşük olması iş görenlerin örgütleriyle daha az ilgilenmeleri sonucunu doğururken aynı zamanda örgütün sorunlarına çözüm olabilecek düşüncelerini kendilerine saklaması sonucunu beraberinde getirmektedir (Akçin, 2018, s.54). Örgütsel destek algısının düşük şekilde algılanması durumunda iş görenlerin sessiz kalma istekleri daha fazla kendisini hissettirmekte ve örgüt bütününde çalışanların sessiz kalma istekleri ön plana çıkmaktadır (Yeloğlu, Serpoush ve Fidanboy, 2015, s. 4). Çalışanların kendilerine önem verildiğini hissettiren ve desteklendikleri bir örgüt ortamının varlığı ise iş görenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken çalışanların işle ilgili sorunlar hakkında boşuna konuşuyor hissiyatlarının azalmasını beraberinde getirecektir. Dolayısıyla iş görenlerin fikirlerini söylemesinin herhangi bir yarar ya da fark yaratmayacağına yönelik düşüncelerinin ortadan kalkması söz konusu olabilecek, bir diğer ifadeyle kabullenici sessizlik sergileme eğilimleri azalabilecektir (Wang ve Hsieh, 2013, s. 788). Bu çerçevede algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda sunulmaktadır.

H1: Çalışanların örgütsel destek alguları arttıkça iş görenlerin kabullenici sessizlikleri azalacaktır.

İş görenler, örgütsel süreçlere ilişkin karşı karşıya kalınan problemlerin çözüme ulaştırılmasında fikirlerini söylemelerinin örgüt içindeki mevcut durumlarına olumsuz yönde tesir edebileceğine ve örgüt içinde anlaşmazlık çıkartan biri olarak algılanacaklarına yönelik kaygıları nedeniyle sessiz kalma eğilimine girmektedirler. İş görenlerin sessizliği tercih etmeleri, içinde buldukları örgütte algıladıkları örgütsel destekten önemli derecede etkilenmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1537). İş görenlerin düşüncelerinin dikkate alındığı ve bireyin önerilerini ve düşüncelerini söylemesinin kendisi için bir tehdit oluşturmayacağına yönelik güven veren ve iş göreni destekleyen bir örgüt kültürünün yaratılması çalışanın düşüncelerini ifade etmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanın kendisini tehdit içinde hissetmesi durumunda iş görenler konuşmakta isteksiz davranacaklardır. İş görenin düşüncelerini ifade etmesini kolaylaştıracak örgütsel ve yönetsel uygulamaların yetersizliği veyahut yokluğu çalışanın kendisini güvende hissetmemesine neden olabilecek durumları beraberinde getirmektedir. Bu durum ise iş görenlerin sessizliğine neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443). İş görenin örgütsel destekten

yoksun bırakılması kişinin kendisine olan öz saygısının ve örgüte olan aidiyetinin da sorgulanır hale gelmesine neden olabilecek sorunları beraberinde getirebilir. Bireyin düşük öz saygıya sahip olması örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 354). Düşük özsaygıya sahip iş görenler düşüncelerini ifade etmenin kendilerini karşı karşıya bırakacağı tehlikelerden koruma adına sessiz kalmaktadırlar (Efe, 2018, s. 65). Algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanlar işlerini anlamlı görerek görevlerini yerine getirmede kendilerini daha yetkin hissetmeleri mümkün olmaktadır. İş görenlerin hissettikleri bu yetkinlikten ötürü de örgütsel sonuçlar üzerinde daha fazla etkiye sahip olurlar (Boudrias, Gaudreau, Savoie ve Morin, 2009, s. 626) ve de fikirlerini daha yüksek sesle dile getirebilirler. Diğer taraftan örgütleri tarafından desteklendikleri algısına sahip çalışanların bilgilerini paylaşmaları, örgüt açısından çözüm getirecek önerileri ifade etmeleri ve diğerlerinden farklı düşünceler bile düşüncelerini ifade etmeleri söz konusu olabilmektedir (Yeloğlu vd., 2015, s.3). Örgütsel destek ile birlikte örgütün çalışanlara yönelik göstermiş oldukları davranışların politik olarak algılanma düzeyi de azalmaktadır (Al-Abrow, 2018, s.2). Bir diğer ifadeyle örgütler çalışanlar tarafından daha samimi ve içten davranışlara sahip örgütler olarak algılanmaktadır. Örgütün politik olarak algılanması çalışanların örgüte olan güvenlerinin de azalması sonucunu beraberinde getirmektedir (Aybar ve Marşap, 2018, s. 758). Dolayısıyla örgütsel desteğin var olduğu bir ortamda iş görenler örgütlerine güven duyarak düşüncelerini ve fikirlerini ifade edebileceklerdir. Ayrıca destekleyici bir örgüt ortamının varlığı iş görenlerle ilgilenen örgüt ikliminin varlığı anlamına gelecektir. Dolayısıyla kendileriyle ilgilenen ve örgütün desteğinin olduğu bir ortamda çalışmalarını sürdüren iş görenlerin iş ile ilgili sorunlar hakkında konuşmalarının getireceği olası olumsuzluklardan daha az korkacaklardır. Çünkü kendi lehlerine olan bu ortamın varlığı onları psikolojik olarak daha güvenli bir ortamda olduklarını hissettirmektedir. İş görenlerin böyle bir ortamda bulunmaları savunmacı sessizlik göstermelerini engelleyebilmektedir (Wang ve Hsieh, 2013, s. 788). Çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması, örgütleri tarafından kendilerine değer verildiği hissiyatının da oluşmasını sağlamaktadır. Kendilerine değer verildiğini hisseden iş görenler, işle ilgili sorunların çözüme kavuşturulmasında fikirlerini kendileri açısından daha güvenli bir ortamda ifade edebileceklerini hissettiklerinden, başlarının derde gireceği korkusunu yaşamayacaklardır. Bu durum ise iş görenlerin savunmacı sessizlik davranışı göstermelerinin önüne geçebilmektedir (Wang ve Hsieh, 2013, s.789). Bu çerçevede algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda sunulmaktadır.

H2: Çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça iş görenlerin savunmacı sessizlikleri azalacaktır.

Örgütün kendilerini desteklediğini düşünen iş görenler örgütleriyle gurur duyar ve örgütlerinin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu düşünürler. İş görenler örgütsel destek ile kendilerine önem verildiğini hissettiklerinden bu önemin



karşılığı olarak işlerinde daha fazla zaman ve çaba harcarlar. Bunun neticesinde ise iş görenler daha yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyarlar (Randal, Cropanzano, Bormann ve Birjulin 1999, s. 162). Örgütler tarafından desteklendiği algısına sahip iş görenler kendilerini örgütleriyle bütünleştirmekte ve örgüt lehine olacak prososyal davranışlar sergileme eğilimine girmektedirler (Eisenberger vd., 1990, s. 52) . Ortaya konulan korumacı-prososyal davranışlar ise, birey ve grup olarak, örgütün ve diğer çalışanların faydasına olacak şekilde istekli ve bilinçli şekilde davranış gösterme eğilimini ifade etmektedir. Bu kapsamda örgütün yararını düşünme ve işbirliği yapma motivasyonuna dayalı olarak bireylere ve örgüte fayda sağlamak amacıyla çalışanın işle ilgili fikirlerini, bilgisini ve görüşlerini söylememesi de söz konusu olmakta, örgütün ve çalışma arkadaşlarının iyiliği ön planda tutulmaktadır. (Dyne vd., 2003, s. 1368). Bir diğer ifadeyle iş gören örgütünü koruma adına sessiz kalabilmektedir. Diğer taraftan iş görenler için “önemslenme, onaylanma ve saygı görme anlamına gelen algılanan örgütsel desteğin iş görenler açısından örgütten elde ettikleri yasal kazanımlardan çok daha fazla anlam ifade ettiği ileri sürülmektedir”. Dolayısıyla çalışanların örgütlerinden aldıkları destek karşılığında örgütün yararına olacak şekilde davranmak isteyeceklerdir. Bu ilişki Gouldner’in (1960) karşılıklılık kuralına dayandırılmaktadır (Yürür vd., 2016, s. 8). Gouldner’in karşılıklılık kuralı, bireylerin kendilerine yardımda bulunan kişilere yardım ettiklerini ve onları desteklediklerini ileri sürmektedir (Gouldner, 1960: 173). Çalışanlar, algıladıkları örgütsel destek ile birlikte, örgütlerin kendilerine saygı duyduklarını, önemsendiklerini ve yardıma ihtiyaç duyduklarında örgütlerinin yanlarında olacaklarını hissederler. Karşılıklılık kuralına göre iş görenler örgütlerinden aldıkları desteğin karşılığını örgütlerine vermeye hazır olurlar (Chiang ve Hsieh, 2012, s.182). Çalışanlar aldıkları desteğin karşılığı olarakta performans artışı gösterebilecekleri gibi aynı zamanda örgütleri lehine sessiz kalma davranışı da sergilerler (Yürür vd., 2016, s. 9). Bu çerçevede algılanan örgütsel desteğin korumacı sessizlik üzerindeki etkisine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda sunulmaktadır.

H3: Çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça iş görenlerin korumacı sessizlikleri artacaktır.

### **3.Araştırma Metodolojisi**

#### **3.1.Örnek Seçimi ve Veri Toplama**

Araştırmada perakende sektöründe faaliyet göstermekte olan gıda işletmesi çalışanlarının örgütsel destek algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma evrenini Ankara ilinde perakende sektöründe faaliyet göstermekte olan 550 çalışana sahip gıda işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri Aralık 2019 döneminde toplanmış olup veri toplanmasında kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Belirlenen evreni temsil edebilecek örneklem tablosunda 1000 kişilik bir evreni % 95 güven aralığı

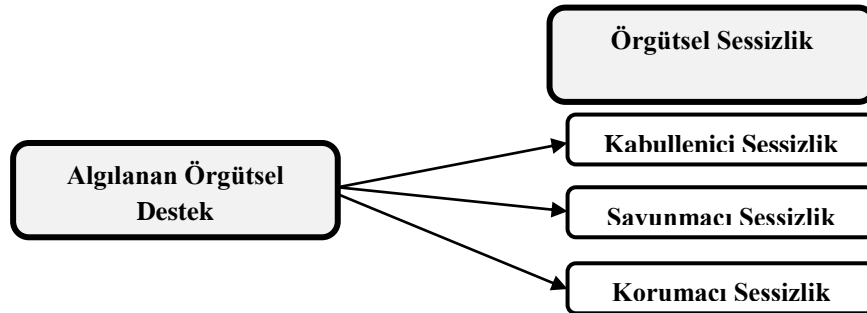
ve % 5 hata düzeyinde 278 kişilik bir örneklem kitlesinin temsil edebileceği ifade edilmektedir (Sencer ve İrmak, 1984, s. 661). Bu çerçevede veri toplama tekniği olarak kullanılan anket için eksik, hatalı ve geri dönmeyen anketler dikkate alınarak 350 kişi üzerinde uygulama gerçekleştirilmiş ve toplam 300 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.2. Değişkenler

Yapılan bu çalışmada bağımsız değişken olarak algılanan örgütsel destek belirlenmiştir. Bağımlı değişkenler ise kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizliktir.

### 3.3.Yöntem

Araştırmada yer alan değişkenlerin ölçümü için hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmakta olup toplam 29 soru yer almaktadır. Anketin ilk kısmında katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu) yönelik sorulara yer verilirken, ikinci bölümde , çalışanların örgütsel sessizlik davranışını ölçmek amacıyla Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilen ve kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olmak üzere 3 boyuttan oluşan (Dyne vd., 2003, s. 1366) ve Soybakıcı (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan 5'li Likert-tipi soru formunda hazırlanan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam 15 madde bulunmakta olup ilk beş madde kabullenici sessizliği, ikinci beş madde savunmacı sessizliği ve son beş madde prososyal sessizliği ölçmeye yöneliktir. Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların örgütsel destek algılarını ölçmek için 5'li Likert-tipi soru formunda hazırlanan Demirci'nin (2019) de yaptığı çalışmada kullanılan ölçek kullanılmıştır. Artan puanlar örgütsel destek algısının fazlalığına işaret etmektedir. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan alanyazın incelemesi ve yapılan görgül araştırmalardan yola çıkılarak algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini test etmek üzere aşağıda yer alan Şekil 1'de gösterilen araştırma modeli değerlendirilecektir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmada ölçeklerin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve iç tutarlığına ilişkin güvenilirliğini test etmek amacıyla da Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Araştırma modeli üzerinde belirlenen hipotezleri test etmek için ise regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 23 demo for Windows programı ve AMOS kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular

Araştırmaya dâhil olan örneklem grubuna ait demografik özelliklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	237	79
	Kadın	63	21
Medeni durum	Evli	161	53,7
	Bekâr	139	46,3
Yaş	18-23 yaş	45	15
	24-29 yaş	90	30
	30-35 yaş	99	33
	36 yaş ve üzeri	66	22
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	25	8,3
	Lise	62	20,7
	Ön lisans	90	30
	Lisans	96	32
	Yüksek Lisans	27	9

Tablo 1'deki bulgulara göre, katılımcıların %79'u erkek, % 53,7'si evli , % 33'ü 30-35 yaş grubu, % 32'si lisans mezunu çalışanlardan oluşmaktadır.

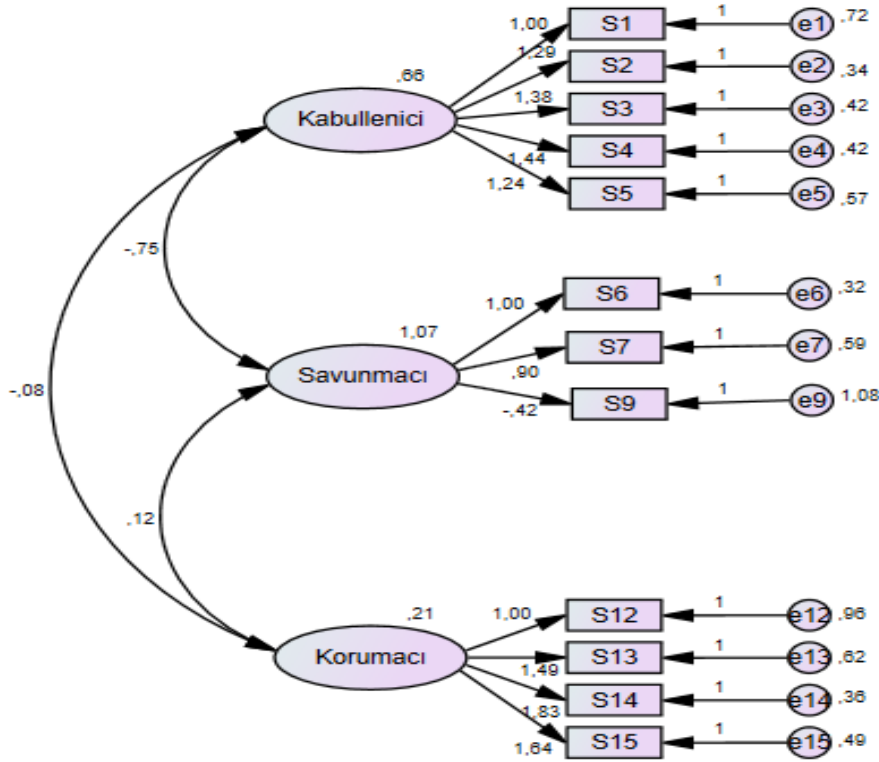
##### 4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin cronbach alpha değeri, 842; örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları olan kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarına ait cronbach alpha değerleri ise sırasıyla; ,910, 710, 737 olarak tespit edilmiştir. Bu güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir değerler içerisinde olduğunu söylemek mümkündür (Kılıç, 2016, s. 48). Bu da araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik kıstaslarını karşıladığını göstermektedir. Araştırmada örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğini kontrol etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış olup, yapı geçerliliğine ilişkin sonuçlar aşağıda yer alan Şekil-2 sunulmuştur. Algılanan örgütsel destek ölçeği tek boyuttan olduğu için doğrulayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi

sonuçlarına göre hesaplanan uyum indeks değerleri aşağıda Tablo-2’de yer alan kabul edilebilir uyum indeks değerleriyle karşılaştırılacaktır (Schermmelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003, ss. 23-74).

**Tablo 2: Kabul Edilebilir Uyum İndeks Aralıkları**

Uyum İndeksleri		Kabul Edilebilir uyum aralığı
En Az Tutarsızlığı	CMIN/SD	$2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 5$
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$
Düzeltilmiş Uyum İndeksi	AGFI	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$



**Şekil 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı**

Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan Doğrulayıcı Faktör analizi sonuçları yukarıda yer alan Şekil-2’de sunulmaktadır. Kurulan modelin uygunluğunu iyileştirmek (kabul edilebilir uyum sınırları içerisine çekebilmek) ya da uygun olmayan bir modeli uygun bir hale getirebilmek için AMOS Programında yer alan çıktıda belirtilen önerilere bağlı olarak oluşturulan Path Diagramında anlamlı

olmayan faktör yüklenimleri (yordama güçleri) (soru 8, soru 10 ve soru 11) analizden çıkartılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğine yapılan Doğrulayıcı Faktör analizi sonuçlarına göre hesaplanan çeşitli uyum endeks değerleri; CMIN/SD=1,72; GFI=0,953; AGFI=0,929 ve RMSEA=0,049 olarak tespit edilmiş olup tüm değerlerin kabul sınırları içerisinde oldukları gözlemlenmektedir. Başka bir deyişle, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çalışmadaki sessizlik davranışına ilişkin ifadeler, ilgili değişkenleri yeterli ve anlamlı düzeyde açıklamaktadır.

Araştırmada veri analizine geçilmeden önce verilerin normallik varsayımına uyup uymadığı değerlendirilmiştir. George ve Mallery' e göre çarpıklık ve basıklık değerinin +2,0 ile -2,0 arasında olması durumunda da verinin normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır (Karlı, Demirel ve Kurşun, 2020, s. 98). Bu tanım doğrultusunda Tablo 3'te ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri sunulmuş olup toplanan verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri tanımlanan sınırların içerisinde. Dolayısıyla veriler normal dağılım göstermekte olup bu durum parametrik testlerin yapılabileceğini göstermektedir. Tablo 3'te elde edilen ortalama ve standart sapmalara bakıldığında algılanan örgütsel destek değişkenini gösteren ifadeler için aritmetik ortalama 3,66 ve standart sapma 0,72 olarak tespit edilmiş olup iş görenlerin yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğe sahip oldukları tespit edilmiştir. Kabullenici sessizlik değişkenini gösteren ifadeler için aritmetik ortalama 2,25 ve standart sapma 1,07; savunmacı sessizlik değişkenini gösteren ifadeler için ortalama 3,34 ve standart sapma 0,67; korumacı sessizlik değişkenini gösteren ifadeler için ortalama 3,77 ve standart sapma 0,79 olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğe ilişkin ortalamanın 3,66 olması iş görenlerin örgütleri tarafından yüksek derecede desteklendikleri algısına sahip olduklarını göstermektedir. Diğer taraftan kabullenici sessizliğe ilişkin ortalamanın 2,25 olması çalışanların kabullenici sessizliği düşük düzeyde gösterdiklerini, savunmacı sessizliğin 3,34 ortalamasının olması çalışanların ortalama düzeyde savunmacı sessizliği gösterdiklerini, çalışanların korumacı sessizlik ile ilgili ortalamalarına bakıldığında ise 3,77 ile yüksek düzeyde korumacı sessizlik gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 3: Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizliğe Ait Özet İstatistikler**

Değişkenler	Ortalama	Standart S.	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Destek	3,66	0,72	-0,761	0,235
Kabullenici Sessizlik	2,25	1,07	-0,574	0,672
Savunmacı Sessizlik	3,34	0,67	0,200	-0,222
Korumacı Sessizlik	3,77	0,79	-0,834	-0,845

Katılımcıların algıladıkları örgütsel destek ile kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizliğe ilişkin korelasyon değerleri hesaplanmış olup elde edilen sonuçlar Tablo 4' te gösterilmiştir.

**Tablo 4: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları**

		Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Örgütsel Destek	Pearson Korelasyonu	-0,482	0,455	0,415
	Sig (2 yönlü)	<0,001	<0,001	<0,001

Yukarıda yer alan Tablo 4'te yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik alt boyutlarından olan kabullenici sessizlik ( $r = -0,482$ ;  $p = 0,000$ ) ile orta düzeyde, negatif yönde ve istatistikî önemde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ile savunmacı sessizlik ( $r = 0,455$ ;  $p = 0,000$ ) ve korumacı sessizlik ile ( $r = 0,415$ ;  $p = 0,000$ ) orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistikî önemde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi neticesinde istatistiksel önemde ilişkisi olduğu tespit edilen algılanan örgütsel destek ile kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizliğe ilişkin geliştirilen hipotezlerin sınanması yapılacak regresyon analizleri ile ortaya konulacaktır.

Aşağıda yer alan Tablo 5'te algılanan örgütsel destek ile kabullenici sessizlik arasındaki korelasyon katsayısının ( $r = -0,482$ ) ve determinasyon katsayısının ( $R^2 = 0,233$ ) olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca kabullenici sessizlik bağımlı değişkeninde meydana gelen değişimi açıklamaya yönelik oluşturulan modelde, bağımsız değişken olarak atanan algılanan örgütsel desteğin ( $p = 0,000$ ), değişimleri tahminlemede istatistikî önemli olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuca

göre araştırma kapsamındaki çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin kabullenici sessizlik davranışı üzerinde % 23,3'lük bir etkisi vardır.

**Tablo 5: Algılanan Örgütsel Desteğin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli**

Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std Hata	Beta		
Sabit	4,859	0,280		17,361	<0,001
Algılanan Örgütsel Destek	-0,712	0,075	-0,482	-9,502	<0,001
R=,482 <sup>a</sup> R Kare= ,233 Sig. F.Değişimi= <0,001					
a.Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik			Yordayıcılar: Örgütsel Destek		

Ayrıca yukarıda yer Tablo 5'te görüleceği üzere çalışanların algıladıkları örgütsel destek 1 birim artınca iş görenlerin kabullenici sessizlik davranışı göstermeleri -0,712 oranında azalmakta olup; H1: Çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça iş görenlerin kabullenici sessizlikleri azalacaktır hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 6: Algılanan Örgütsel Desteğin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli**

Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std Hata	Beta		
Sabit	1,789	0,180		9,953	<0,001
Algılanan Örgütsel Destek	0,425	0,048	0,455	8,818	<0,001
R=0,455 <sup>a</sup> R Kare= 0,207 Sig. F.Değişimi= <0,001					
a.Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik			Yordayıcılar: Örgütsel Destek		

Yukarıda yer alan Tablo 6'da ise algılanan örgütsel destek ile savunmacı sessizlik arasındaki korelasyon katsayısı ( $r=0,455$ ) ve determinasyon katsayısının ( $R^2=0,207$ ) olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca savunmacı sessizlik bağımlı değişkeninde meydana gelen değişimi açıklamaya yönelik oluşturulan modelde, bağımsız değişken olarak atanan algılanan örgütsel desteğin ( $p=0,000$ ), değişimleri tahminlemede istatistik önemli olduğu gözlemlenmiş olup algılanan

örgütsel desteğin çalışanların savunmacı sessizlik göstermeleri üzerinde % 20,7'lik bir etkisi vardır.

Ayrıca yukarıda yer alan Tablo 6'da görüleceği üzere göre araştırma kapsamında çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin bir birim artması halinde iş görenlerin savunmacı sessizlik göstermeleri 0,425 oranında artmaktadır. Dolayısıyla H2: Çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça iş görenlerin savunmacı sessizlikleri azalacaktır hipotezi desteklenmemiştir.

Algılanan örgütsel destek ile korumacı sessizlik arasındaki regresyon analizi sonuçlarına aşağıda yer alan Tablo 7'de görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre korelasyon katsayısı ( $r=0,415$ ) ve determinasyon katsayısının ( $R^2=0,172$ ) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca korumacı sessizlik bağımlı değişkeninde meydana gelen değişimi açıklamaya yönelik oluşturulan modelde, bağımsız değişken olarak atanan algılanan örgütsel desteğin ( $p=0,000$ ), değişimleri tahminlemede istatistik önemli olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin korumacı sessizlik üzerinde % 17,2'lik bir etkisi vardır.

**Tablo 7: Algılanan Örgütsel Desteğin Korumacı Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli**

Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std Hata	Beta		
Sabit	2,124	0,213		9,949	<0,001
Algılanan Örgütsel Destek	0,450	0,057	0,415	7,870	<0,001
R=0,415 <sup>a</sup> R Kare=0,172 Sig. F.Değişimi= <0,001					
a.Bağımlı Değişken: Korumacı Sessizlik			Yordayıcılar: Örgütsel destek		

Ayrıca yukarıda Tablo 7'de görüleceği üzere çalışanların algıladıkları örgütsel destek bir birim artınca iş görenlerin korumacı sessizliği 0,450 oranında artmaktadır. Dolayısıyla H3: Çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça iş görenlerin korumacı sessizlikleri artacaktır hipotezi desteklenmiştir.

Yeloğlu, Serpoush ve Fidanboy (2015) tarafından farklı sektörlerde çalışan 356 kişi üzerinde yapılan çalışmada örgütsel sessizlik genel olarak ele alınmış ve örgütsel sessizlik ile örgütsel destek arasında negatif ilişki olduğu ve örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Soybakıcı (2019) tarafından turizm sektöründe çalışan 325 kişi üzerinde yapılan çalışmada ise algılanan örgütsel destek ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında negatif ilişki olduğu ve her iki sessizlik boyutunu negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı çalışmada örgütsel desteğin korumacı sessizlik



ile pozitif ilişki içinde olduğu ve örgütsel desteğin korumacı sessizliği olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Yürür, Sayılar, Yeloğlu ve Sözen (2016) tarafından yapılan çalışmada ise algılanan örgütsel desteğin kabullenici ve savunmacı sessizliği azalttığı, korumacı sessizlik üzerinde ise bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yukarıda bahsi geçen çalışma sonuçlarında görüleceği üzere algılanan örgütsel desteğin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi ortaya konulurken, korumacı sessizlik üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan bu çalışmada ise algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisinin olması bu çalışmayı diğer çalışmaların bulgularından farklılaştırmaktadır. Bu sonuç örgütlerin günümüzde geçirmiş olduğu zorlu koşullardan, iş görenlerin alternatif iş olanaklarının az olduğunu düşünmelerinden ve zorlu şartlar karşısında sahip oldukları işleri kaybetmemek adına, başlarına gelebilecek diğer olumsuz sonuçlardan kaçınma çabasına ve isteğine dayandırılabilir. İş görenlerin örgütlerinden aldıkları destek ölçüsünde örgütleriyle olan ilişkinin olumluluğunu devam ettirmek adına ve yukarıda da ifade edildiği üzere mevcut konumlarını korumak adına savunmacı sessizlik gösterdikleri düşünülmektedir.

## 5.Sonuç

Yapılan bu çalışmayla Ankara ilinde faaliyet göstermekte olan gıda işletmesi çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan analizler sonucunda çalışanlarca algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizliği negatif yönde etkilediği, savunmacı ve korumacı sessizliği ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların sahip oldukları bilgileri paylaşmaması bir diğer ifadeyle örgüt içinde sessiz kalmaları değişik görüşlerin ve bakış açılarının göz önüne alınmamasını ve verilecek kararların isabet derecesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların sessiz kalması örgütsel gelişimin önünde engel oluştururken aynı zamanda örgütün yenilik yapma potansiyelini de sekteye uğratmaktadır. Bireylerin sessiz kalmalarını destekleyen örgütsel ve yönetsel ortam; iş stresini, iş tatminsizliğini beraberinde getirirken, iş görenlerin iş yapma arzu ve isteklerini azaltarak örgütlerine olan güvenlerini de sorgulamalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sessizliğin neden olduğu tüm bu olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak örgütlerin temel hedefi olmalıdır. Çalışanların sessiz kalma kararını vermeleri algılanan örgütsel destekten önemli sayılabilecek ölçüde etkilenmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1537). Bu çerçevede örgütlerin, çalışanlarına örgütleri tarafından desteklendikleri hissini vermesi karşı karşıya kalılabilecek bu olumsuzlukların önüne geçebilmelerine yardımcı olacaktır. Bu kapsamda örgüt içerisinde çalışanların düşüncelerine önem verildiği ve kişinin önerileri ve sahip olduğu bilgileri ifade etmesinin onun için tehlike yaratmayacağına yönelik örgütte çalışanlara güven veren ve onları destekleyen bir

örgüt kültürünün yaratılması gerekmektedir. Aksi durumda çalışanlar konuşmakta isteksiz olacaklardır. Örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmaları ve rekabetçi güce sahip olmalarının temelinde nitelikli, yetişmiş ve motive olmuş insan gücüne sahip olmak yatmaktadır. Dolayısıyla örgütün başarıya ulaşmasında iş görenin iyiliğine odaklanması, ortaya koyacakları performans ölçüsünde ödüllendirilmesi ve adil şekilde ücretlendirilmesi büyük rol oynayabilmektedir. Bu uygulamaları hayat geçirilmesi bir diğer ifadeyle yaptıkları işi anlamlı bulmaları için gerekli düzenlemelerin yapılması, örgütün kendileri yanında olduğunu ve kendilerini desteklediği hissini verirken çalışanların örgütleri tarafından desteklendiği algısını da güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra örgüt içinde karar verme süreçlerinin merkezileşmesi ve geri bildirim mekanizmalarının yetersizliği bir diğer ifadeyle çalışanın düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmeleri için gerekli olan örgütsel düzenlemelerin yokluğu iş görenin kendisinin desteklenmediği ve kendisine değer verilmediğini düşünmesine sebep olabilmektedir. Dolayısıyla iş görenlerin düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmeleri için gerekli mekanizmaların hayata geçirilmesi, yöneticilerin iş görenler ile aralarındaki mesafeyi azaltıcı yaklaşımı, ihtiyaçlarına ve mutluluğuna önem vermeleri ve bunu hissettirmeleri, çalışanların desteklendikleri algısını güçlendirecektir. Ayrıca çalışanlara yetki devrinin yapılması ve iş görenlere serbest hareket edebilecekleri çalışma ortamının yaratılması, görüş ve önerilerinin dikkate alınarak bu görüş ve önerilerin alınan kararlara yansıtılması çalışanların desteklendikleri algılarının yaratılmasına yardımcı olabilecek ve sessiz kalmalarını engelleyebilecektir. Bu araştırmanın sınırlılıkları olarak; araştırmanın sadece Ankara ilinde faaliyet gösteren gıda işletmesinde yapılmış olması ve sınırlı sayıda anket uygulanmış olması gösterilebilir. Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda araştırmacılara öneri olarak, örgütsel sessizliğe neden olan haksızlık kültürü, sağır kulak sendromu, hiyerarşik yapı, liderlik tarzları gibi yönetsel ve örgütsel faktörler ile ilgili çalışmaların yapılması ve diğer sektörleri de kapsayacak şekilde veri toplama alanının genişletilmesi önerilebilir.

## Kaynakça

- Akın, Ö.(2020). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi. *TESAM Akademi*, 7(1), 199-228.
- Akçin, K. (2018). Çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin, sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi :Eğitim sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Al-Abrow, H. A. (2018). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Aube, C., Rousseau, V. ve Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 479-495.
- Aybar, S. ve Marşap, A. (2018). Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünün belirlenmesine yönelik İstanbul'daki üniversitelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 758-782.
- Bagheri, G., Zarei, R., ve Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A. ve Morin, A. J. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625-638.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986) . Prosocial organizational behaviors. *Academy Of Management Review*, 11, 710–725.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

- Büşra, S. (2019). *İşletmelerde örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki: Otel çalışanları üzerine bir araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Afyon.
- Chiang, C. F. ve 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.
- Cummings, L. L. ve Bromily, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation, in Kramer, R. and Tyler, T.(Eds.), *Trust in Organizations*. CA: Thousand Oaks, Sage.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay
- Çetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A Study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 1-10.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
- Demirci, D. (2019). *Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri: Psikolojik sermayenin bu süreçteki rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Efe, D. (2018). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkan, L. ve Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.
- Fard, P. G. ve Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Gagné, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539-1554.
- Karşlı, M. B., Demirel, T. ve Kurşun, E. (2020). Examination of different reading strategies with eye tracking measures in paragraph questions. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1), 92-106.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47-48.
- Kulualp, H. G. ve Sarı, Ö. (2019). Destekleme davranışı ve sosyal değişim teorisi kapsamında kırsal turizmin etkilerinin değerlendirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 643-666.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Noelle-Neumann, E. (1977). Turbulences in the climate of opinion: Methodological applications of the spiral of silence theory. *Public Opinion Quarterly*, 41(2), 143-158.

- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S., ve Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research In Personnel And Human Resources Management*, 20, 331-370.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., ve Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 159-174.
- Restubog, S.L.D., Bordia, P. ve Bordia, S. (2009). The interactive effects of procedural justice and equity sensitivity in predicting responses to psychological contract breach: An interactionist perspective. *Journal of Business and Psychology*, 24 (2), 165-178.
- Rhee, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 42(5), 705-720.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Samad, S. (2011). The effects of job satisfaction on organizational commitment and job performance relationship: A case of managers in Malaysia's manufacturing companies. *European Journal of Social Sciences*, 18(4), 602-611.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sencer, M. ve Irmak, Y. (1984). *Toplum bilimlerinde yöntem*. İstanbul: Say Kitap Pazarlama
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219-227.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 76(5), 637-643.
- Soybakıcı, B. (2019). *İşletmelerde örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki: Otel çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tanrıverdi, H. ve Kılıç, N. (2016). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta.
- Timuroğlu, M. K. ve 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.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Journal of Management & Economics*, 17(2), 183-2016.
- Turhan, M. (2020). Örgütsel sessizlik. C.Özçiçek Dölekoğlu ve M. Turhan (Ed.), *Yönetimde ve pazarlamada güncel yaklaşımlar içinde* (s.119-138). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.

- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- 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.
- Yeloğlu, H.O., Serpoush, M. ve Fidanboy, C.Ö. (2015). Örgütsel sessizlik ve örgütsel ses: Çalışanların örgütsel destek algısı açısından bir incelemesi. 3.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 6-7 Kasım, Tokat, 500-503.
- Yücel, İ., Demirel, Y. (2012). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 19-48.
- 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.
- Zehir, C., Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.



---

## The Relationship Between Perceived Organizational Support And Organisational Silence: A Research On The Food Sector

---

---

### Extended Abstract

---

#### 1.Introduction

Perceived organizational support creates confidence that the performance of employees will be noticed and the organization will pay attention to fulfill its rewarding obligations. With this trust, the loyalty of the members of the organization increases due to the awards they will receive in return for their contributions to their organizations (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990, p. 52). Thanks to organizational support, it becomes more likely that the ideas of the employees in the organization will be given importance (Tanriverdi & Kılıç, 2016, p. 5). Thanks to the support perceived by the employees, it may be possible to implement innovative thoughts or actions for the benefit of the organization without any expectation of reward (Eisenberger et al., 1990, pp. 54-55). Therefore, employees can express their knowledge and thoughts to the extent of their perceived support. Not sharing the knowledge owned by the employees can cause weakness in the organizational decision-making processes, error correction and development and innovation processes. They tend to remain silent because of the thought that expressing their thoughts in solving problems related to organizational practices and regulations will affect their own positions and may be seen as a problem maker. In addition, employees feel compelled to remain silent when they encounter any problem because of their thoughts that their suggestions or opinions will not be taken into account and that they will not make a difference in improving the current situation (Taşkıran, 2011, p. 69). Continuing silence jeopardizes organizational change and development. Therefore, in order to eliminate these negativities, it is of great importance to give the perception that the organization is with the employees and that the employees are supported. With this study, it is aimed to contribute to the literature of management and organization by revealing the effect of perceived organizational support on organizational silence.

#### 2. Method

In the research, it is aimed to determine the effect of organizational support perceptions of food business employees operating in the retail sector on organizational silence. In this study, perceived organizational support was determined as an independent variable. The dependent variables are accepting, defensive and protective silence. In the research, in order to measure the organizational silence behavior of the employees, it was developed by Dyne, Ang and Botero and consisted of 3 dimensions as accepting silence, defensive silence and prosocial silence (Dyne et al., 2003, p. 1366) and adapted into Turkish by Soybakıcı (2019). The organizational silence scale, which was prepared in a 5-point Likert-type question form, was used. There are a total of 15 items in the scale, and the first five items measure accepting silence, the second five items defensive silence, and the last five items measure prosocial silence. In the research, the scale used in Demirci's (2019) study, which was prepared in a 5-point Likert-type question form, was used to measure the organizational support perceptions of the employees. Increasing scores indicate an excess of organizational support perception

#### 3.Results and Discussion

With this study, it is aimed to determine the effect of the organizational support perceived by the employees of the food business operating in the province of Ankara on organizational silence. As a result of the analyzes made, it was determined that the organizational support perceived by the

employees affected the accepting silence negatively, while it had a positive effect on the defensive and protective silence.

#### **4. Conclusion**

The silence of the employees creates an obstacle to organizational development, while at the same time it hinders the innovation potential of the organization. The organizational and managerial environment that supports individuals to remain silent; While it brings job stress and job dissatisfaction, it also causes employees to question their trust in their organizations by reducing their desire and desire to do business. Therefore, eliminating all these negative consequences caused by organizational silence should be the main goal of organizations. Employees' decision to remain silent is significantly affected by perceived organizational support (Premeaux & Bedeian, 2003, p.1537). In this context, giving the employees the feeling that they are supported by their organizations will help them to prevent these negative situations. In this context, it is necessary to create an organizational culture that reassures and supports the employees in the organization, that the opinions of the employees in the organization are given importance and that the person's suggestions and expressing the information they have will not pose a danger to him. Otherwise, employees will be reluctant to talk. Having qualified, trained and motivated manpower is the basis for organizations to reach their goals and have competitive power. Therefore, focusing on the well-being of the employee, rewarding them according to their performance and being paid fairly can play a major role in the success of the organization. In addition, the centralization of decision-making processes within the organization and the inadequacy of feedback mechanisms may cause the employee to think that he is not supported and valued. Therefore, the implementation of the necessary mechanisms for employees to express their thoughts and ideas, the approach of managers to reduce the distance between them and their employees, their emphasis on their needs and happiness, and making them feel this will strengthen the perception that employees are supported. As the limitations of this research; It can be shown that the research was carried out only in the food business operating in the province of Ankara and a limited number of questionnaires were applied. As a suggestion to the researchers in future studies, it may be suggested to conduct studies on managerial and organizational factors such as culture of injustice, deaf ear syndrome, hierarchical structure, leadership styles that cause organizational silence, and to expand the data collection area to include other sectors.