

Çalışan Sessizliği Yararlı mı Zararlı mı? Çalışan Sessizliğinin İş Performansına Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü

Is Employee Voice Helpful or Harmful? The Mediating Role of Work Engagement in the Effect of Employee Voice on Job Performance

Ifakat ATAK

Öğr. Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi,
Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO,
fmuslu@cumhuriyet.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-7429-2630>

Makale Başvuru Tarihi: 13.11.2022

Makale Kabul Tarihi: 30.12.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Tugay ÜLKÜ

Arş. Gör., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü, tugay.ulku@gop.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-4337-4876>

Sema POLATCI

Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü, sema.polatci@gop.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-4671-1356>

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışan sessizliğinin işe bağlanma ve iş performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ve çalışan sessizliğinin alt boyutları özelinde iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanma düzeyinin aracı rolünün incelenmesidir. Bu amaçla ülkemizde hizmet sektöründe aktif olarak çalışan 173 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmış ve bu veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Aracılık hipotezinin test edilmesinde Hayes (2018) tarafından geliştirilmiş olan Process Macro eklentisinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda işe bağlanmanın çalışan sessizliği ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Çalışan sessizliğinin pozitif alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sessizliğin test edildiği modellerde işe bağlanmanın pozitif aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Çalışan sessizliğinin negatif alt boyutlarından yıkıcı sessizliğin test edildiği modelde işe bağlanmanın negatif aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara öneriler geliştirilmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the effect of employee voice on work engagement and job performance, and to examine the mediating role of work engagement in the effect of employee voice on job performance, in particular the sub-dimensions of employee voice. 554ort his purpose, data were collected from 173 participants who are actively working in the service sector in our country, and analyzes and evaluations were made in the context of these data. SPSS and AMOS programs were used in the analysis of the data. The Process Macro plugin developed by Hayes (2018) was used to test the mediation hypothesis. As a result of the analyzes, it was determined that work engagement mediated the interaction between employee voice and job performance. It was found that supportive and constructive voice, a sub-dimension of employee voice, had a positive mediating effect, while destructive voice had a negative mediating effect. It was observed that work engagement had a positive mediating effect in models in which supportive and constructive voice, one of the positive sub-dimensions of employee voice, were tested. In the model in which destructive voice, one of the negative sub-dimensions of employee voice, was tested, it was observed that work engagement had a negative mediation effect. Based on these findings, suggestions are made for researchers and practitioners.

Anahtar Kelimeler:

Çalışan Sessizliği,

İşe Bağlanma,

İş Performansı,

Keywords:

Employee Voice,

Work Engagement,

Job Performance,

1. GİRİŞ

Organizasyonlar için rekabette önce geçme ve sürdürülebilirliğin sağlanması için gerekli olan unsurlardaki güncel değişimler bireysel sermaye unsurunun ön plana çıkmasına vesile olmaktadır. Organizasyonun başarısı için insan kaynağının anahtar bir role sahip olduğu kabul edilmektedir. İnsan kaynağından elde edilen sermaye, taklit edilmesi ve tekrarlanması zor olduğundan organizasyonlara farklı bir ruh katmakta, aynı zamanda organizasyonun bu ruhu içselleştirmesi ile birlikte prestij kazandırmaktadır. Bu sermaye kaynağından yararlanmak için dikkat edilmesi gereken konulardan birisi çalışan sesliliğidir. Başarılı yöneticiler ve liderler, organizasyon içerisindeki çalışma iklimini stratejik olarak doğru bir şekilde yönlendirdiğinde, çalışanların yapıcı eleştirileri ve yol gösterici söylemleri artmaktadır. Organizasyonlar için değişik seviyelerde bulunan her çalışanın sesi bu anlamda oldukça önemli gözükmektedir. Bireylerin kendi organizasyonları ile ilgili konularda düşüncelerini ve önerilerini rahatlıkla dile getirebilmeleri organizasyonun gelişimi, örgütsel öğrenme ve faaliyetlerdeki kalitenin artması açısından oldukça önemli görünmektedir. Çalışan sesliliğinin teşvik edildiği organizasyonlarda sorunların erken tespit edilmesi, kriz anlarından zarar görülmeden çıkabilmesi ihtimali daha fazla görünmektedir. Öte yandan, yöneticilerin, çalışanların sesine kulak vermesi, bireyleri değerli hissettirmekte ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması açısından teşvik edici bir rol oynamaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003; Tangirala ve Ramunujam, 2008).

İnsan kaynağı ile ilgili bir diğer önemli nokta, çalışanların işe nasıl bağlanacaklarıdır. Bireylerin yaptıkları işe yönelik olarak psikolojik bir bağ kurmaları her geçen gün önemli hale gelmektedir (Leiter ve Bakker, 2010). Ayrıca, çalışanların işe bağlanmasının sağlanması, birçok olumlu sonuçla beraber performansın iyileştirilip artırılması açısından önem arz etmektedir. Özellikle, sürekli değişimin ve yenileşmenin gerçekleşmesi, çeşitlilik, takım çalışması, iş becerikliliği, oto-kontrol, çalışan güçlendirme, network, öz-sorumluluk, mental ve fiziksel ihtiyaçların değişimi gibi meseleler nedeniyle çalışanların işe bağlanmaları önem kazanmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2007).

Organizasyonlarda mental sermayenin öne çıkması, fiziken ‘sağlıklı’ iş gücü talebini ‘işe adanmış’ iş gücü talebine dönüştürmektedir. Yüksek enerjili, dayanıklılığa sahip, işine kendisini adanmış bireylerin organizasyon çıktılarında daha fazla katkı yapacakları öngörülmektedir. Bu noktalardan hareketle, çalışan sesliliğinin işe bağlanma ve iş performansı gibi iş tutum ve davranışları ile etkileşimini görgül olarak tespit ederek ne kadar önemli olduğu konusunda örgütlerde farkındalık yaratılması amaçlanmıştır. Bu çalışma, sesi bir iş kaynağı olarak benimsemenin, çalışanın daha güçlü bir şekilde işe bağlanmasını etkileyeceğini kavramsallaştırarak iş performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Böylelikle çalışan sesliliği yazınına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Çalışan sesliliği kavramına yönelik Türkiye örneğinde yapılan araştırmalar kapsamında bir meta-analiz çalışması yapan Oral Ataç’a (2020) göre, kavramın daha çok bir sonuç değişkeni olarak konumlandırıldığı görülmüştür. Bu nedenle ilgili yazında, çalışan sesliliğinin hangi bireysel ve örgütsel çıktılarla ne düzeyde etkileşimde olduğunun net olarak ortaya çıkarılması noktasında boşluk olduğu tespit edilmiştir. Çalışma ile yerli yazındaki bu boşluğu doldurmaya katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın daha iyi anlaşılması açısından “*çalışan sesliliği*”, “*çalışan sesliliği ve işe bağlanma*”, “*çalışan sesliliği ve iş performansı*” ile “*aracı değişken olarak işe bağlanma*” konuları kısaca ele alınacaktır.

2.1. Çalışan Sesliliği (Employee Voice)

Örgütsel davranış alanında, çalışan sesliliği bir algı ve tutumdan ziyade bir davranış olarak kavramsallaştırılmıştır (Ng ve Feldman, 2012). Yazında kavramın Hirschman’ın (1970) *Exit, Voice, and Loyalty* modeline dayandırıldığı görülmektedir. Hirschman, istenmeyen bir durumu değiştirmek amacıyla yönetime yönelik bireysel veya toplu girişimler şeklinde ifade ettiği çalışan sesine odaklanmakta (De Azevedo vd., 2021:753) ve sesi sakıncalı bir durumdan kaçmanın bir aracı olarak görmektedir (Wilkinson vd., 2020). Yazın bu doğrultuda ilerlerken LePine ve Dyne (1998) ses davranışının tanımını işlerin yapılış şeklinin iyileştirilmesi amacı ile yapıcı bir meydan okuma şeklinde netleştirerek bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Bunun yanında araştırmacılar ses davranışının, iş yapmanın yeni veya daha iyi yollarını belirlemeye yardımcı olduğu, yönetimin dikkatini ele alınması gereken kritik konulara yönlendirdiği ve mevcut çalışma uygulamaları veya

prosedürleriyle ilgili sorunları düzeltebileceği için çalışan sessizliğinin örgütsel işleyiş üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu savunmuşlardır (Maynes ve Podsakoff, 2014).

Ses ile ilgili yazın ağırlıklı olarak, onu olumlu ve amaçlanan davranış olarak konumlandırmaktadır (Çiftçi ve Gürer, 2019:25). Mynes ve Podsakoff'a (2014) göre bu durumun nedenlerinden biri, farklı ses davranışlarından sadece biri için geçerli bir ölçüm aracının bulunmasıdır. Bu durumdan yola çıkan araştırmacılar, olumsuz bir ses davranışını kapsayacak şekilde kavramı genişletmişlerdir. Maynes ve Podsakoff (2014) “*destekleyici (supportive)*”, “*yapıcı (constructive)*”, “*savunmacı (defensive)*” ve “*yıkıcı (destructive)*” ses olmak üzere 4 boyutlu bir çerçeveye sunmuşlardır. *Destekleyici ses*; işle ilgili değerli konularda gönüllü bir desteğin ifadesi veya haksız eleştiriler karşısında savunmacı bir konuşmadır. *Yapıcı ses* örgütsel değişime yönelik olan işle ilgili bilgi ve fikirlerin; *savunmacı ses* önerilen değişikliklerin haklı olduğu veya değişiklik yapılmasının gerekli olduğu durumlarda dahi muhalif bir sesin; *yıkıcı ses* işle ilgili çeşitli konularda eleştirel ve küçümseyici görüşlerin gönüllü olarak ifade edilmesidir. Nihayetinde farklı ses davranışlarını ifade eden bu boyutlardan ilk ikisi teşvik edici (promotive)-olumlu anlamda bir sesi, son iki boyut ise engelleyici (prohibitive) -olumsuz anlamda bir sesi ifade etmektedir. Teşvik edici ya da diğer bir ifadeyle destekleyici ses, olumlu örgütsel değişikliklerle (çalışan öneri sistemleri, problem çözme ekipleri gibi) ilgili çalışan sesini ortaya çıkarmak için tasarlanmıştır. Diğer yandan engelleyici ses ise işyerindeki endişeleri, sorunları ve şikayetleri duyurmak için tasarlanmıştır (Shin vd., 2022).

2.2. Çalışan Sessizliği ve İşe Bağlanma

Kahn (1990) tarafından yazına kazandırılan bağlanma kavramının özünde, bireylerin iş rollerine bağlılığı söz konusudur. Kahn'a göre bağlı çalışanlar fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini işe vererek rol performanslarına yatırım yapmaktadır (Kahn, 1990). Schaufeli ve arkadaşlarına (2002) göre işe bağlanma olumlu, tatmin edici ve işle ilgili bilişsel bir durum olarak ele alınmakta ve *dinçlik*, *adanma* ve *yoğunlaşma* şeklinde çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir.

Kavram hem bireysel hem örgütsel performansla ilgili olduğu için yazında güncelliğini korumaktadır (Ge, 2020:1). Bu çalışmada, işe bağlanmayı etkileme potansiyeli açısından çalışan sessizliği kavramı ele alınmıştır. Çalışanlar görüşlerini dile getirme fırsatına sahip olduklarında bu durum onların işe bağlanmalarını artıracaktır (Ge, 2020:2). Çalışan sessizliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar yazında mevcut olmakla birlikte daha çok pozitif ses çıkartma davranışı açısından incelendiği görülmüştür. Bu bağlamda Cheng vd. (2012), Ge (2020) ile Yeşilkuş vd. (2022)'in yapmış oldukları araştırmalarda pozitif çalışan sessizliğinin işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kwon vd. (2016) tarafından yapılan kavramsal çalışmada, iş talepleri – kaynakları modeline dayanılarak, özellikle karar alma süreçlerine katılma fırsatı olarak algılanan pozitif ses uygulamalarının işe bağlanma için önemli bir öncül olduğu vurgulanmıştır.

Ses davranışı, örgüte fayda sağlamakla birlikte çalışanlar için risk ve maliyet içermektedir (Hsiung, 2012). Aktaş ve Şimşek (2012) iş görenlerin sessizlik davranışının iş tatmin düzeylerini azaltırken, duygusal tükenmişliklerini artırdığı bulgusunu ortaya koymuşlardır. Pirzada vd. (2020) yaptıkları çalışmada işgören sessizliğinin işe bağlanma üzerinde negatif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Wang vd., (2020) ile Shah vd. (2021) çalışan sessizliği ve işe bağlanma arasında negatif etkileşim olduğunu tespit etmişlerdir. Nafei (2016) ise örgütsel sessizliğin çalışanların işe bağlanmasını negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Jha vd. (2019), çalışan sesinin bağlanma ve verimlilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmaya göre çalışanlar seslerini duyurma fırsatı algıladıklarında, işe bağlanma ve örgütsel verimlilikleri pozitif yönde etkilenmektedir. Yazında sesin farklı türlerinin işe bağlanma üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. İşe bağlanma üzerinde farklı ses türlerinin etkilerinin ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Yazın taramasında çalışan sessizliğinin olumlu türlerinin işe bağlanma üzerindeki etkisinin olumlu (Cheng vd., 2012; Ge, 2020; Jha vd., 2019), olumsuz türlerinin çalışan sessizliği gibi işe bağlanma üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu (Pirzada vd., 2020; Wang vd., 2020) görülmüştür.

Yapılan bu çalışmalardan ve elde edilmiş bulgulardan yola çıkılarak çalışan sessizliğinin işe bağlanma üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H₁: Çalışan sessizliğinin işe bağlanma üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından destekleyici ses işe bağlanmayı etkilemektedir.

H_{1b}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından yapıcı ses işe bağlanmayı etkilemektedir.

H_{1c}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından savunmacı ses işe bağlanmayı etkilemektedir.

H_{1d}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından yıkıcı ses işe bağlanmayı etkilemektedir.

2.3. Çalışan Sesliliği ve İş Performansı

İş performansı örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir (Jackson ve Frame, 2018; Darvishmotevali ve Ali, 2020). Tüm örgütler, çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olan işle ilgili görev ve faaliyetleri gerçekleştirmelerini beklemektedir. Genel olarak iş performansı çalışanın yaptığı işin niceliğini ve kalitesini ifade etmekte ve farklı türdeki davranışları içermektedir (Jackson ve Frame, 2018). Borman ve Motowidlo (1997) iş performansını, görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Buna göre *görev performansı*, çalışanların mal veya hizmet üretimine yönelik gerçekleştirdiği teknik faaliyetleri; *bağlamsal performans*, örgütsel ve sosyal bağlamı destekleyerek örgütsel etkinliği artıran ve görev performansının dışında kalan davranışları ifade etmektedir.

Ng ve Feldman'ın (2012) kaynakların korunması teorisine dayanarak yaptıkları meta-analize göre, pozitif çalışan sesliliğinin, çalışanların ek kaynak biriktirmesine yardımcı olduğu için rol performansını artıracaklarını ileri sürmektedir. Çalışan sesliliğinin rol performansı, yaratıcılık ve yeni fikirlerin uygulanması ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yazında çalışan sesliliğinin iş performansı üzerine etkisini inceleyen çalışmalar pozitif ses açısından ele alınmıştır. Pozitif çalışan sesliliğinin çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Çankır ve Çelik, 2018; Çiftçi ve Gürer, 2019; Kim vd., 2010; Tayfun ve Çatır, 2013). Diğer yandan çalışan sessizliğinin de örgütsel ve bireysel performans üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabileceğini belirten araştırmalar mevcuttur (Akçin vd., 2017; Aktaş ve Şimşek, 2014; Alparslan ve Kayalar, 2012; Yao vd., 2022).

Yazın taramasında sesin farklı türlerinin iş performansı üzerindeki etkilerinin birlikte incelendiği çalışmaya rastlanmamıştır. Ng ve Feldman (2012), Çankır ve Çelik (2018) tarafından yapılan çalışmalarda pozitif anlamdaki sesin iş performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Yao vd. (2022) ile Aktaş ve Şimşek (2014) tarafından yapılan çalışmalarda ise sessizliğin iş performansı üzerindeki olumsuz etkileri tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmalardan ve elde edilmiş bulgulardan yola çıkılarak çalışan sesliliğinin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₂: Çalışan sesliliğinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından destekleyici ses iş performansını etkilemektedir.

H_{2b}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından yapıcı ses iş performansını etkilemektedir.

H_{2c}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından savunmacı ses iş performansını etkilemektedir.

H_{2d}: Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından yıkıcı ses iş performansını etkilemektedir.

2.4. Aracı Değişken Olarak İşe Bağlanma

İşe bağlanmanın birçok olumlu çıktıyla önemli bir bağlantısının olduğu yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir (Christian vd., 2011; Harter vd., 2002). Bu nedenle örgütler ve yöneticileri için, çalışanların işe bağlanmasının nasıl sağlanacağı sorusu gündeme gelmektedir (Li vd., 2021:683). İş Talepleri-Kaynakları modeline göre geri bildirim, sosyal destek ve *çalışanların karar verme sürecine katılmalarını* içeren iş kaynakları, çalışanların işe bağlanmasını teşvik etmektedir. (Schaufeli vd., 2009). Çalışanların, karar verme süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesinin hem çalışanlar hem de işverenler için faydalı olduğuna inanılmaktadır (Kim vd., 2010). Ayrıca, çalışanların karar alma sürecine katılımları onların işe bağlanmalarını da artıracaktır (Ge, 2020). Bu tarz çalışma ortamlarında işin başarıyla yapılması ve iş hedeflerine ulaşılması muhtemel olarak görülmektedir (Schaufeli vd., 2009). Kwon vd. (2016) iş talepleri-kaynakları modelinin ilkelerine göre, çalışan sesinin bir iş kaynağı olarak görülmesi durumunda işe bağlanmayı yaratan önemli bir öncül işlevi göreceğini ileri sürmüşlerdir. Çalışan sesini iş kaynağı olarak benimsemenin çalışanın daha güçlü bir şekilde işe bağlanmasını etkileyeceği düşünülmektedir. İşe bağlanmadaki artışların iş performansına aracılık edebileceği düşünülmektedir. Değişkenlerle ilgili yazındaki boşluk ve bu üç değişkenin daha önce birlikte çalışılmamış olması araştırmayı özgün kılmaktadır.

H₃: Çalışan sessizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü vardır.

H_{3a}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından destekleyici sesin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü vardır.

H_{3b}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından yapıcı sesin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü vardır.

H_{3c}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından savunmacı sesin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü vardır.

H_{3d}: Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından yıkıcı sesin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemleri başlığı altında sırasıyla “*araştırmanın evreni ve örnekleme*”, “*veri toplama araçları*” ile “*araştırmada kullanılan istatistikî yöntemler*” konularına değinilecektir.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, ülkemizde hizmet sektöründe aktif bir şekilde TR83 istatistikî bölge biriminde görev yapan beyaz yakalı satış ve pazarlama uzmanı çalışanlardan oluşmaktadır. Beyaz yaka çalışanların organizasyon içerisinde çalışan sessizliğine yönelik sergiledikleri davranışların üst yönetim nezdinde mavi yaka çalışanlara oranla daha fazla dikkat edildiği düşünülmektedir. Beyaz yaka çalışanları organizasyon işleyişi üzerindeki etkisi, alınan kararların performans etkisi göz önüne alınarak araştırma evreni belirlenmiştir.

TR83 bölgesinde nüfusun yaklaşık %50’si hizmet sektöründe çalışmakta; çalışanlar arasında mavi yaka ile beyaz yaka arasında %60’a %40’lık bir farklılık olduğu görülmektedir. Bölgede mavi yaka çalışanların sayıca fazla olması TR83 bölgesinde tarım, hayvancılık ve sanayi faaliyetlerinin yakındaki diğer bölgelere kıyasla daha yüksek olması nedeniyledir. 2019 yılı verilerine göre TR83 bölgesinin nüfusu 2.829.953’tür. Bölgede hizmet sektöründe görevli beyaz yaka satış ve pazarlama uzmanlarının oranı yaklaşık %10’dur (OKA-Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2019).

Bölge nüfusu üzerinden basit doğrusal oranla hesaplama yapıldığında yaklaşık olarak 60 bin kişinin beyaz yaka satış ve pazarlama uzmanı olarak çalıştığı varsayılmaktadır. Bahsi geçen yaklaşık 60 bin kişi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme çerçevesini Samsun, Tokat ve Amasya’da çalışan beyaz yaka satış ve pazarlama uzmanları oluşturmaktadır. Müşteri yoğunluğunun fazla ve daha doğrudan olduğu elektronik ve tekstil sektöründe çalışan uzmanlar kıstas alınmıştır. Araştırma evreninin tümüne ulaşılmasının mümkün olmaması nedeniyle “*kolayda örnekleme*” yöntemiyle katılımcılara ulaşılmıştır. Örnekleme grubundaki toplam katılımcı sayısı 173’tür.

Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen ($N \geq 104 + m$; m =bağımsız değişken sayısı) örnekleme büyüklüğü sayısını sağlamaktadır. Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen örnekleme büyüklüğü belirleme yöntemi, özellikle zaman kısıtının bulunduğu çalışmalarda Saruhan ve Özdemirci (2018) ile Gürbüz ve Şahin (2017) tarafından aktarılmış olan hazır örnekleme büyüklüğü tablolarına alternatif bir seçenek olarak son dönemdeki çalışmalarda önerilen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların %53,8’i kadın ($N=93$), %46,2’si erkek ($N=80$) ve %66,5’i evlidir ($N=115$). Katılımcıların yaşları 18 ile 56 arasında değişmekte olup, yaş ortalamaları 34,3’tür. Katılımcıların mesleki deneyim ve kurumdaki çalışma süreleri açısından en yoğun olduğu grup ise %34,1 ve %41,6 ile 5 yıl ve daha az deneyimi olan kişilerden oluşmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda çalışan sessizliği, işe bağlanma ve iş performansı ölçekleri ile demografik özelliklere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların, ölçeklerdeki ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5’li Likert derecelemesi kullanılmıştır. Anket formu katılımcılara yüz yüze ve online şekilde ulaştırılmıştır.

- **Çalışan Sessliliği Ölçeği:** Katılımcıların ses davranışı düzeyleri, Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen 20 ifadeli ve 4 boyutlu Çalışan Sessliliği ölçeği yardımıyla ölçülmüştür. Ölçekte ters ifade yer almamaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “*Diğer çalışanların haksız yere eleştirdiği faydalı olan kurum politikalarını savunurum*”, şeklindedir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Ünler vd. (2015) tarafından yapılmıştır. Tek başına faktör yükü oluşturan bir ifadenin çıkarılmasının dışında dört alt ölçek orijinal maddelerini korumuştur. Destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı ses boyutlarının iç tutarlılık değerleri sırasıyla 0,83- 0,82- 0,82 ve 0,80’dir.
- **İşe Bağlanma Ölçeği:** Katılımcıların işe bağlanma düzeyleri, Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen İşe Bağlanma ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçek 17 ifadeli ve 3 boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçekte ters ifade yer almamaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “*İşime karşı istekli ve hevesliyim*” şeklindedir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından yapılmıştır. Orijinali 17 ifadeli ve 3 boyutlu olan ölçeğin yapısı Türk çalışanlardan oluşan örnekleme korunmuştur. Ölçeğin tümü için hesaplanan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,94’tür.
- **İş Performansı Ölçeği:** Katılımcıların iş performansı düzeyleri, Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen 25 ifadeli 2 boyutlu İş Performansı ölçeği yardımıyla ölçülmüştür. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “*İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla çalışırım*” şeklindedir. Ölçekte 3 tane ters kodlu ifade yer almaktadır. Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,86’dir. Ölçek, ulusal yazındaki çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (Polatçı, 2014; Ünlü ve Yürür, 2011). Polatçı (2014) tarafından ölçeğin tamamının güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırma kapsamında, veri analizlerine geçmeden önce verilerin analizlere hazırlanması gerekmektedir. Bu kapsamda öncelikle kayıp değerler olup olmadığına bakılmıştır. 173 katılımcı için gerçekleştirilen kodlamalarda kayıp değer olmadığı tespit edilmiştir. Bir sonraki aşamada uç değerler olup olmadığına bakılmış ve z score puanlarının ± 4 değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar uç değer bulunmadığına işaret etmektedir.

Hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçmeden önce parametrik analizlerin kullanılabilmesi için gerekli olan varsayımlardan normal dağılım varsayımı ele alınmıştır. Çalışan sessliliği (-0,474, -0,737), işe bağlanma (-0,569, 0,285) ve iş performansı (0,313, 2,098) için gerçekleştirilen normallik testlerinde her değişken için basıklık ve çarpıklık değerleri ± 3 değerleri arasında olduğundan (Kline, 2019) verinin normal dağılım gösterdiğini varsaymak mümkündür. Son olarak çoklu doğrusallık probleminde yönelik yapılan analizlerde Tolerance ve VIF değerlerinin sırasıyla 0,1’den büyük ve 10’dan küçük oldukları tespit edildiğinden, değişkenler açısından çoklu doğrusallık probleminin olmadığını varsaymak mümkündür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin uygunluğunun test edilmesi amacıyla her bir ölçe için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Analizler SPSS ve SPSS AMOS yazılım programları ile gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre çalışan sessliliği ve işe bağlanma değişkenlerinde madde yüklerinin 0,5’in üzerinde olduğu görülmüş ve ifade çıkarma işlemi gerçekleştirilmeden gerekli modifikasyonlar neticesinde istenen uyum iyiliği değerleri sağlanmıştır. İş performansı değişkeni için ise 4, 6, 11 ve 12 numaralı ifadeler düşük faktör yükleri nedeniyle çalışmadan çıkartılmıştır. İş performansı ölçeği için aynı şekilde modifikasyonlar uygulanmış ve istenen uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre çalışan sessliliği ölçeği 4 boyutlu yapısını korumuş, işe bağlanma ölçeği 3 boyutlu yapısını korumuş ve iş performansı ölçeği de 2 boyutlu yapısını korumuştur. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde her bir alt boyutun birbirinden farklılaştığı ve aynı zamanda bir araya gelerek ölçüm değişkenlerini oluşturduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçeklerin alt boyutlarına yönelik olarak ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmemiştir. Geçerlilik analizinden sonra araştırma dışında bırakılan ifadelerin çıkarılması ile birlikte sonraki aşamada yapılan ölçümler için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin tamamı için Cronbach Alpha değerlerinin 0,7’nin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Ölçekler için belirlenen uyum iyiliği değerleri ve ölçümlere ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1. Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	İyileştirme Sonrası Değerler							
	Cmin/df	CFI	GFI	RMR	IFI	RMSEA	NFI	Cronbach Alpha
Çalışan Sessizliği	1,836	,945	,857	,058	,945	,07	,887	,80
İşe Bağlanma	2,16	,92	,869	,047	,922	,082	,863	,91
İş Performansı	1,711	,903	,862	,048	,905	,064	,798	,88
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 3	≥ ,90	≥ ,85	≤ 0,1	≥ ,90	≤ 0,08	≥ ,90	≥ 0,70
Mükemmel Uyum	≤ 2	≥ ,95	≥ ,95	≤ 0,05	≥ ,95	≤ 0,05	≥ ,95	

* NFI değerinin kabul edilebilir uyum göstermemesi örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığı ile açıklanmaktadır.
Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2016; Meydan ve Şeşen, 2011; Anderson ve Gerbing, 1984; Schumacker ve Lomax, 2004; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008

Tablo 1’de görüldüğü üzere ölçekler için uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu, ölçeklere ait güvenilirlik katsayılarının 0,7’den büyük olduğu görülmektedir. Tablo altındaki açıklamada görüldüğü üzere sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalarda örneklem büyüklüğü ve ölçüm değişkenlerinin çok faktörlü yapıları nedeniyle uyum iyiliği değerleri istenen sınırların dışında kalabilmektedir. Ancak bu durumun araştırma sonuçlarını etkilemeyeceğine yönelik yazında çeşitli ifadeler yer almaktadır (Anderson ve Gerbing, 1984; Hooper vd., 2008).

4. BULGULAR

Araştırmanın bulguları “Değişkenlerin Ortalamaları ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular”, “Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları” ile “Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları” başlıkları altında sırasıyla ayrı ayrı ele alınacaktır.

4.1. Değişkenlerin Ortalamaları ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinden önce, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü tespit etmek gerekmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon katsayıları ölçülmüş, değişkenlerin ortalama değerleri ve standart sapmaları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlerin Ortalama Değerleri, Standart Sapmaları ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.S.	2	3	4	5	6	7
1. Çalışan Sessizliği	3,056	,454	,546**	,587**	,656**	,373**	,240**	,364**
2. Destekleyici Sessizlik	4,093	,690		,494**	,085	-,227**	,459**	,591**
3. Yapıcı Sessizlik	3,886	,801			,010	-,107	,499**	,537**
4. Savunmacı Sessizlik	2,598	1,028				,123	-,034	,050
5. Yıkıcı Sessizlik	1,647	,794					-,309**	-,287**
6. İşe Bağlanma	4,091	,602						,661**
7. İş Performansı	4,374	,445						

**p<0,1

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde bağımsız değişken çalışan sessizliğinin aracı değişken işe bağlanma (r=0,24) ile düşük düzeyde ve pozitif; bağımlı değişken iş performansı (r=0,661) ile yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Çalışan sessizliğinin alt boyutları açısından ise hem destekleyici sessizlik hem yapıcı sessizlik, işe bağlanma (r=0,469 ve r=0,499) ve iş performansı (r=0,591 ve r=0,537) ile orta düzeyde ve pozitif bir ilişki sergilemektedir. Savunmacı sessizlik alt boyutu işe bağlanma ve iş performansı ile anlamlı düzeyde bir ilişki göstermemektedir. Yıkıcı sessizlik alt boyutu ise işe bağlanma (r=-0,309) ve iş performansı (r=-0,287) ile düşük düzeyde negatif bir ilişki sergilemektedir.

4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Çalışmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla çalışan sessizliği ile işe bağlanma arasındaki etkileşim alt boyutlarıyla birlikte her biri ayrı ayrı doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3. Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının İşe Bağlanma Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	β	p
Çalışan Sessliliği	İşe Bağlanma	,058	,318	,001
-Destekleyici Sesslilik	İşe Bağlanma	,211	,400	,000
-Yapıcı Sesslilik	İşe Bağlanma	,249	,375	,000
-Savunmacı Sesslilik	İşe Bağlanma	,001	-,020	,654
-Yıkıcı Sesslilik	İşe Bağlanma	,095	-,234	,000

Tablo 3'te görüldüğü üzere çalışan sessliliğinin işe bağlanmayı anlamlı şekilde açıklama oranı $R^2=0.058$ 'dir. Çalışan sessliliğindeki bir birimlik değişim işe bağlanma üzerinde 0,318'lik bir değişim yaratmaktadır. Alt boyutları açısından destekleyici ve yapıcı sesslilik anlamlı şekilde işe bağlanmayı açıklamaktadır. İki alt boyutun işe bağlanmayı açıklama oranları sırasıyla $R^2=0.211$ ve $R^2=0.249$ 'tur. Yine bu iki değişkendeki bir birimlik değişim işe bağlanma üzerinde sırasıyla 0,4 ve 0,375'lik etki yaratmaktadır. Alt boyutlardan savunmacı sesslilik işe bağlanmayı anlamlı şekilde etkilememektedir. Yıkıcı sesslilik, işe bağlanmayı anlamlı derecede ve negatif $R^2=0.095$ düzeyinde açıklarken, yıkıcı sesslilikteki bir birimlik değişim işe bağlanma üzerinde -0.234'lük etki yaratmaktadır. İlk hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre H_{1a} , H_{1b} ve H_{1d} desteklenirken, H_{1c} savunmacı sessliliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir.

Çalışmanın bir sonraki hipotezini test edebilmek amacıyla çalışan sessliliği ve alt boyutları sırasıyla iş performansını değişkenine yönelik olarak regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Çalışan Sessliliği ve Alt Boyutlarının İş Performansı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	β	p
Çalışan Sessliliği	İş Performansı	,133	,357	,000
-Destekleyici Sesslilik	İş Performansı	,349	,381	,000
-Yapıcı Sesslilik	İş Performansı	,289	,299	,000
-Savunmacı Sesslilik	İş Performansı	,003	,022	,511
-Yıkıcı Sesslilik	İş Performansı	,083	-,161	,000

Tablo 4'te görüldüğü üzere çalışan sessliliğinin iş performansını anlamlı şekilde açıklama oranı $R^2=0.133$ 'tür. Çalışan sessliliğindeki bir birimlik değişim iş performansını üzerinde 0.357'lik bir değişim yaratmaktadır. Alt boyutları açısından ise destekleyici ve yapıcı sesslilik anlamlı şekilde iş performansını açıklamaktadır. Bu iki alt boyutun iş performansını açıklama oranları sırasıyla $R^2=0.349$ ve $R^2=0.289$ 'tur. Yine bu iki değişkendeki bir birimlik değişim iş performansını üzerinde sırasıyla 0.381 ve 0.299'lük etki yaratmaktadır. Alt boyutlardan savunmacı sesslilik iş performansını anlamlı şekilde etkilememektedir. Yıkıcı sesslilik ise iş performansını anlamlı derecede ve negatif $R^2=0.083$ düzeyinde açıklarken, yıkıcı sesslilikteki bir birimlik değişim iş performansını üzerinde -0.161'lik etki yaratmaktadır. İkinci hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre H_{2a} , H_{2b} ve H_{2d} desteklenirken, H_{2c} savunmacı sessliliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir.

4.3. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın üçüncü ve son hipotezinin test edilmesi amacıyla çalışan sessliliğinin ve alt boyutlarından destekleyici, yapıcı ve yıkıcı sessliliğin iş performansını üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Aracılık etkisinin tespiti için Hayes Process Macro 4.1 SPSS eklentisinden yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ortaya çıkan doğrudan, dolaylı ve toplam etki sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

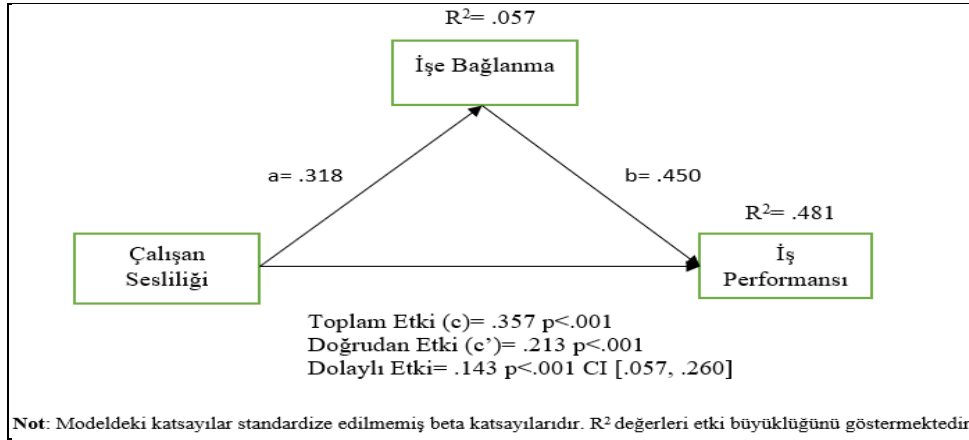
Tablo 5. Aracılık Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Çalışan Sessliliği (X)	a	.318***	.09	c'	.213***	.08	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.45***	.04	
Sabit	İM	3.1196***	.303	İY	1.877***	.212	
		R ² =.57			R ² =.481		
		F (1, 171)=10.457; p<.001			F (2, 170)=78.991; p<.001		

*** p < .001

Çalışan sesliliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık etkisi olup olmadığına yönelik Tablo 5'deki sonuçlar değerlendirildiğinde işe bağlanmanın çalışan sesliliği ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir ($b=0.143$, %95 CI, [.057,.260]). Bu sonuçlar ışığında H_3 hipotezi desteklenmiştir. Aracılık analizi etki değerlerine ilişkin model Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. İşe Bağlanma Aracılık Etkisi Model 1



Çalışmanın bir sonraki aşamasında çalışan sesliliğinin alt boyutlarından destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı sesliliğin bağımsız değişken olduğu durumlarda, işe bağlanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Gerçekleştirilen analizlere ait sonuçlar Tablo 6'da gösterilmektedir.

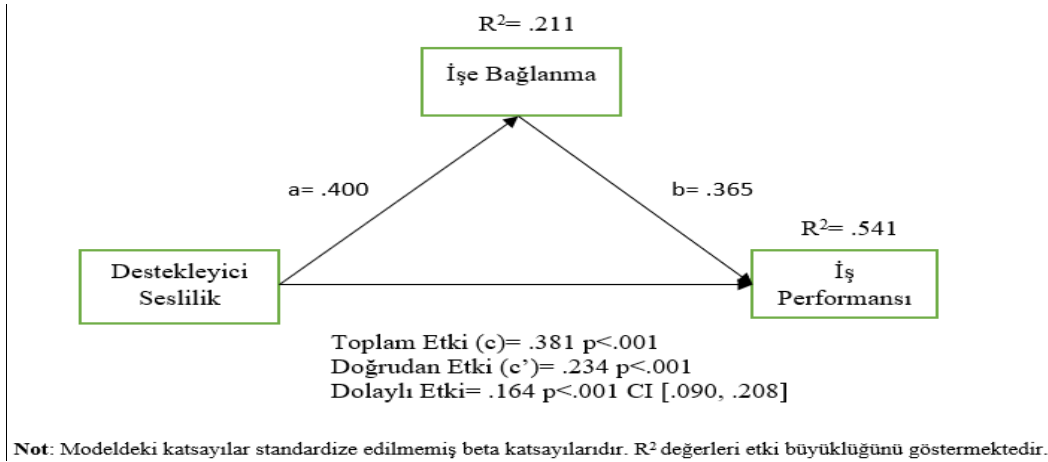
Tablo 6. Destekleyici, Yapıcı ve Yıkıcı Sesliliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü

Model 2		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	b	S.H.	Yol	b	S.H.	
Destekleyici Seslilik (X)	a	.400***	.059	c'	.234***	.037	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.365***	.043	
Sabit	İM	2.4523***	.324	İY	1.9172***	.175	
		R²=.211			R²=.541		
		F (1, 171)=45.747; p<.001			F (2, 170)=100.3996; p<.001		
Model 3		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	b	S.H.	Yol	b	S.H.	
Yapıcı Seslilik (X)	a	.374***	.049	c'	.153***	.035	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.387***	.046	
Sabit	İM	2.6355***	.197	İY	2.1919***	.172	
		R²=.248			R²=.494		
		F (1, 171)=56.5613; p<.001			F (2, 170)=83.0801; p<.001		
Model 4		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	b	S.H.	Yol	b	S.H.	
Yıkıcı Seslilik (X)	a	-.241***	.053	c'	-.057	.033	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.463***	.046	
Sabit	İM	4.5017***	.098	İY	2.5828***	.217	
		R²=.108			R²=.434		
		F (1, 167)=20.3552; p<.001			F (2, 166)=63.8338; p<.001		

*** p < .001

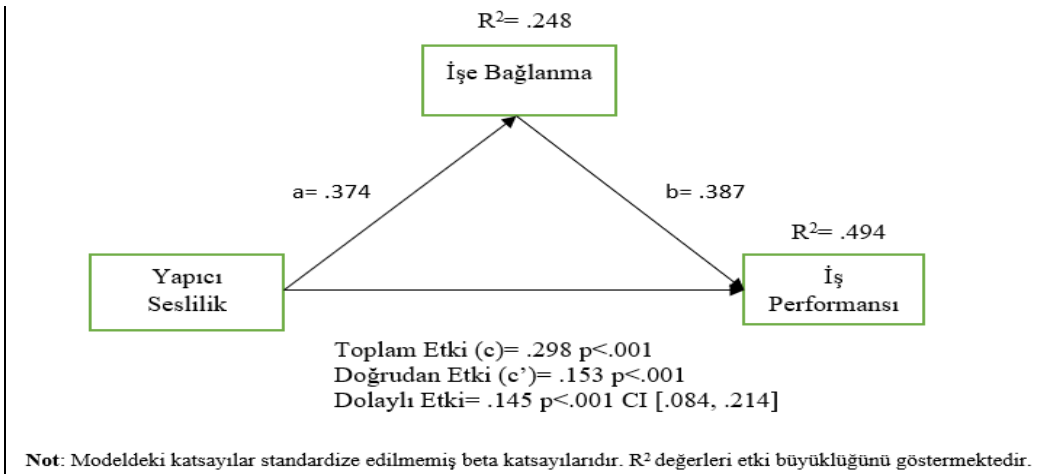
Tablo 6'daki sonuçlar incelendiğinde çalışan sesliliğinin alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sesliliğin bağımsız değişken olduğu farklı modellerde işe bağlanma iş performansı üzerinde aracılık etkisi göstermektedir.

Şekil 2. Destekleyici Sesslilik-İşe Bağlanma-İş Performansı Model 2



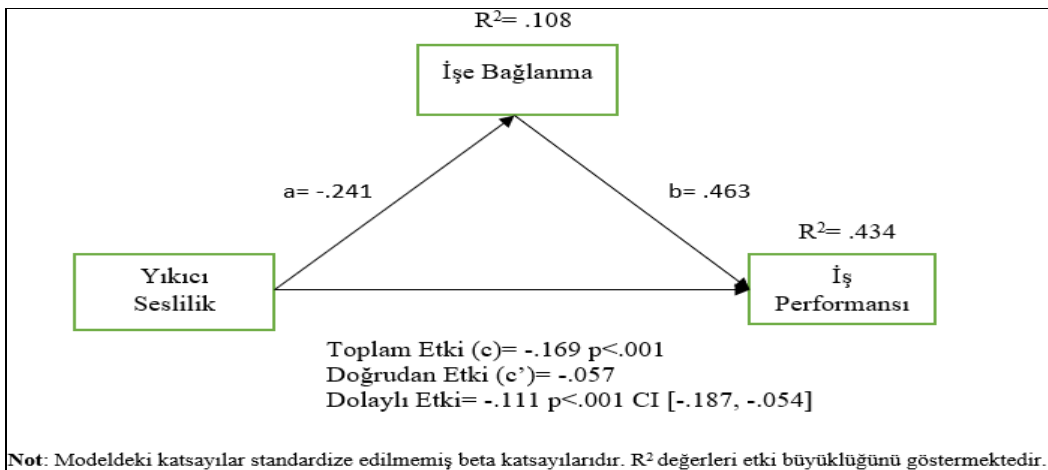
Destekleyici sessliliğin olduğu 2. modelde işe bağlanma ($b=0.164$, %95 CI, [.090, .208]) değerleri için; yapıcı sessliliğin olduğu 3. modelde ise işe bağlanma ($b=0.145$, %95 CI, [.084, .214]) değerleri için aracılık etkisi göstermektedir. Bu sonuçlar H_{3a} ve H_{3b} hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir. Destekleyici ve yapıcı sessliliğin bağımsız değişken olduğu modellerde işe bağlanmanın pozitif aracılık etkisi olduğu ayrıca tespit edilen bulgulardan birisidir.

Şekil 3. Yapıcı Sesslilik-İşe Bağlanma-İş Performansı Model 3



Öte yandan yıkıcı sessliliğin bağımsız değişken olduğu 4. modelde işe bağlanmanın aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir ($b=-0.111$, %95 CI, [-.187, -.054]). Bu sonuçlar ışığında, yıkıcı sessliliğin bağımsız değişken olduğu modelde işe bağlanmanın aracılık etkisi olduğu H_{3d} hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 4. Yıkıcı Sesslilik-İşe Bağlanma-İş Performansı Model 4



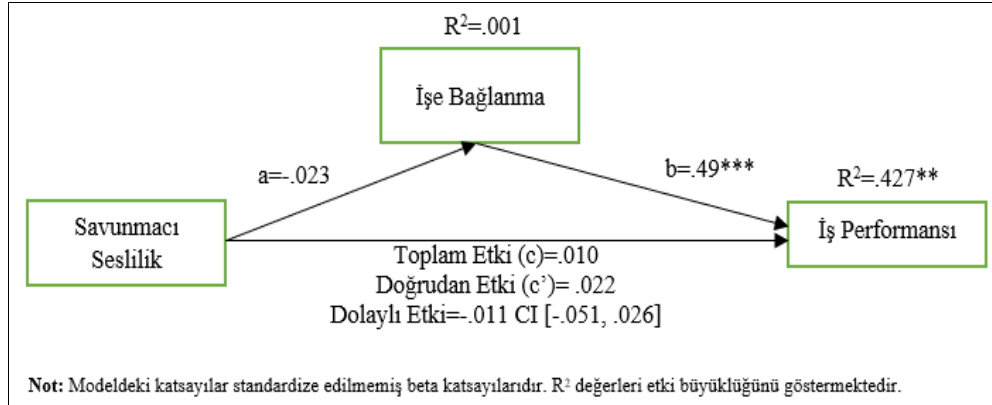
Savunmacı sessizliğin bağımsız değişken olduğu modelde işe bağlanmanın iş performansı üzerinde aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Savunmacı sessizliğin işe bağlanma ve iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığından tespitinden sonra aracılık etki modelinin anlamsız çıkması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. İlgili aracılık etki analizine ait istatistikî gösterim ve model diyagramı Tablo 7 ve Şekil 5'te gösterilmektedir.

Tablo 7. Savunmacı Sessizliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracı Rolü

Model 5		Sonuç Değişkenleri					
		İşe Bağlanma (M)			İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Savunmacı Sessizlik (X)	a	-.023	.044	c'	.022	.025	
İşe Bağlanma (M)	-	-	-	b	.49***	.044	
Sabit	\bar{y}_M	4.1658***	.124	\bar{y}_Y	2.3154***	.258	
					$R^2=0.427$		
					$F(2, 166)=62.0169; p<.001$		
					$R^2=0.001$		
					$F(1, 167)=.2925$		

*** $p < .001$

Şekil 5. Savunmacı Sessizlik-İşe Bağlanma-İş Performansı Model 5



Şekil 5'teki diyagramda görüldüğü üzere savunmacı sessizliğin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolünü temsil eden dolaylı etki katsayısı -.011 iken CI değerleri ise [-.051, .026] arasında değişmektedir. CI değerleri sıfır "0" değerini kapsadığı için istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu nedenle H_{3c} hipotezi desteklenmemiştir.

5. SONUÇ

Araştırma kapsamında, çalışan sessizliğinin işe bağlanma ve iş performansı gibi iş tutum ve davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca bu araştırma, sesi bir iş kaynağı olarak benimsemenin çalışanın daha güçlü bir şekilde işe bağlanmasını etkileyeceğini kavramsallaştırarak iş performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu amaçla hizmet sektörü çalışanlarından veri toplanmış ve bu veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla çalışan sessizliği ile işe bağlanma arasındaki etkileşim alt boyutlarıyla birlikte her biri ayrı ayrı doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. İlk hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre çalışmanın H_{1} , H_{1a} , H_{1b} ve H_{1d} hipotezleri desteklenirken, H_{1c} hipotezi savunmacı sessizliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir. Çalışmanın bir sonraki hipotezini test edebilmek amacıyla çalışan sessizliği ve alt boyutları sırasıyla iş performansı değişkenine yönelik olarak regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın ikinci hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre H_{2} , H_{2a} , H_{2b} ve H_{2d} desteklenirken, H_{2c} savunmacı sessizliğin anlamlı bir etkisi olmaması nedeniyle desteklenmemiştir. Pozitif çalışan sessizliğinin işe bağlanma ve iş performansını pozitif yönde etkilediğine dair elde edilen sonuçlar yazında yer alan inceleme ve araştırmalarla genel anlamda paralellik göstermektedir (Cheng vd., 2012; Ge, 2020; Ng ve Feldman, 2012).

Çalışan sesliliğinin iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, diğer bir deyişle işe bağlanmanın çalışan sesliliği ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sesliliğin bağımsız değişken olduğu farklı modellerde de, işe bağlanma iş performansı üzerinde aracı etki göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın H_3 , H_{3a} , H_{3b} ve H_{3d} hipotezleri desteklenmiştir. H_{3c} hipotezi savunmacı sesliliğin bağımsız değişken olduğu modelde işe bağlanmanın aracılık etkisi göstermemesi nedeniyle desteklenmemiştir. Yıkıcı sesliliğin bağımsız değişken olduğu modelde işe bağlanmanın negatif aracılık etkisi olduğu hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç yazında daha önce bir arada incelenmemiş üç değişken arasındaki etkileşimi ortaya koyması nedeniyle önemli bir sonuç olarak düşünülmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları, pozitif çalışan sesliliğinin yalnızca çalışanların işe bağlanmasını olumlu şekilde teşvik etmekle kalmayıp aynı zamanda iş performansını desteklediğine dair ek kanıtlar sunmaktadır. Aynı zamanda çalışan sesliliğinin ve alt boyutlarından destekleyici ve yapıcı sesliliğin iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü olduğu bulgusu elde edilmiştir. Çalışmanın bir diğer katkısı sesin bir iş kaynağı olarak kabul edilmesini kavramsallaştırarak, çalışanın işe bağlanmasını önemli ölçüde tahmin edebileceği bulgusudur. Bu sonuç sadece iş talepleri-kaynakları modeliyle ilgili görgül yazını zenginleştirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların işe bağlanmasını tetikleyen iş kaynaklarıyla ilgili yeni öncülleri de keşfetmektedir. Bu sonuçlar çalışan sesliliğinin, iş görenlerin davranışlarını etkilemede önemli bir rol oynadığını ortaya koyarak ilgili yazına katkıda bulunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen en önemli sonuç çalışan sesliliğinin boyutları ile ilişkilidir. Pozitif çalışan sesliliği boyutları destekleyici ve yapıcı seslilik performansı olumlu yönde etkiliyor, işe bağlanmayı yükseltiyor ve işe bağlanma aracılığı ile iş performansının artmasına sebep oluyor; negatif çalışan sesliliği boyutu olan savunmacı ve yıkıcı çalışan sesliliğinde durum farklı seyretmektedir. Savunmacı çalışan sesliliği işe bağlanma ve iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir, yıkıcı ses ile pozitif boyutların tersine negatif yönde etki etmektedir.

Araştırma sonuçları ışığında yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcılarına, performansın ve işe bağlanmanın istenilen düzeyde olması ve artırılması için çalışan sesliliğinin göz önünde bulundurulması ve çalışanlara seslerini duyurabilecekleri ortamları sağlamaları önerilmektedir. Bu noktada en önemli faktör ise bu çalışmada ortaya konulan çalışan sesliliği boyutlarına dikkat edilmesidir. Çalışanların pozitif sese yönelmeleri teşvik edilmeli iken, negatif sesliliği de engellemek gerekmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarla kısıtlıdır. Verilerin sadece ülkemizdeki hizmet sektörü çalışanlarından toplanmış olması sonuçlarla ilgili genelleme yapma imkânı vermemektedir. Araştırma modeli farklı ve daha büyük örneklemeler üzerinde denenmelidir. Ayrıca, gelecekteki çalışmalarda araştırma modeline yönetici desteği, örgütsel destek, lider üye etkileşimi gibi farklı değişkenlerin de eklenmesi önerilebilir. Araştırma kısıtlarının azaltıldığı farklı çalışmalar, daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKÇİN, Kültigin, ERAT, Serhat, ALNİAÇIK, Ümit ve ÇİFTÇİOĞLU, Aydem B. (2017), “*Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Silence and Task Performance: A Study on Academicians*”, **Journal of Global Strategic Management**, S.11(1), ss.35-43.
- AKTAŞ, Hakkı ve ŞİMŞEK, Eylem (2012), “*Sükût İkrardan Gelir mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim*”, **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 24-26 Mayıs 2012 – İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İzmir, ss.330-335.
- AKTAŞ, Hakkı ve ŞİMŞEK, Eylem (2014), “*Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim*”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.14(28), ss.24-52.
- ALPARSLAN, Ali Murat ve KAYALAR, Murat (2012), “*Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri*”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.6, ss.136-147.

- ANDERSON, James C. ve GERBING, David W. (1984), “*The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-of-Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis*”, **Psychometrika**, S.49(2), ss.155-173.
- BORMAN, Walter C. ve MOTOWIDLO, Stephan J. (1997), “*Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research*”, **Human Performance**, S.10(2), ss.99-109.
- BOWEN, Frances ve BLACKMON, Kate (2003), “*Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*”, **Journal of Management Studies**, S.40(6), ss.1393-1417.
- CHENG, Jen-Wei, LU, Kuo-Ming, CHANG, Yi-Ying ve JOHNSTONE, Steward (2012), “*Voice Behavior and Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives*”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, S.51(1), ss.81-102.
- CHRISTIAN, Michael S., GARZA, Adela S. ve SLAUGHTER, Jerel E. (2011), “*Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance*”, **Personnel Psychology**, S.64(1), ss.89-136.
- ÇANKIR, Bilal ve ÇELİK, Derya Semiz (2018), “*Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği*”, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5(2), ss.54-67.
- ÇİFTÇİ, Gamze Ebru ve GÜRER, Alper (2019), “*Özgeçmiş Davranışının Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracı Rolü*”, **Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.9(17), ss.22-43.
- DARVISHMOTTEVALI, Mahlagha ve ALİ, Faizan (2020), “*Job Insecurity, Subjective Well-Being and Job Performance: The Moderating Role of Psychological Capital*”, **International Journal of Hospitality Management**, S.87, ss.1-10.
- DE AZEVEDO, Marcia Carvalho, SCHLOSSER, Francine ve MCPHEE, Deborah M. (2021), “*Building Organizational Innovation Through HRM, Employee Voice and Engagement*”, **Personnel Review**, S.50(2), ss.751-769.
- ERYILMAZ, Ali ve DOĞAN, Tayfun (2012), “*İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi*”, **Klinik Psikiyatri Dergisi**, S.15(1), ss.49-55.
- GE, Yuanqin (2020), “*Psychological Safety, Employee Voice, and Work Engagement*”, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, S.48(3), ss.1-7.
- GOODMAN, Scott A. ve SVYANTEK, Daniel J. (1999), “*Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.55(2), ss.254-275.
- GÜRBÜZ, Sait ve ŞAHİN, Faruk (2016), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HARTER, James K., SCHMIDT, Frank L. ve HAYES, Theodore L. (2002), “*Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*”, **Journal of Applied Psychology**, S.87(2), ss.268-279.
- HAYES, Andrew F. (2018), **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**, Guilford Publications, New York.
- HIRSCHMAN, Albert O. (1970), **Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States**, Harvard University Publisher, Cambridge.
- HOOPER, Daire, COUGHLAN, Joseph ve MULLEN, Michael R. (2008), “*Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*”, **Electronic Journal of Business Research Methods**, S.6(1), ss.53-60.
- HSIUNG, Hsin Hua (2012), “*Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process*”, **Journal of Business Ethics**, S.107(3), ss.349-361.
- JACKSON, Alexander T. ve FRAME, Mark C. (2018), “*Stress, Health, and Job Performance: What Do We Know?*”, **Journal of Applied Biobehavioral Research**, S.23(4), ss.2-14.

- JHA, Nivedita, POTNURU, Rama Krishna Gupta, SAREEN, Puja ve SHAJU, Sharon (2019), “*Employee Voice, Engagement and Organizational Effectiveness: A Mediated Model*”, **European Journal of Training and Development**, S.43(7), ss.699-718.
- KAHN, William A. (1990), “*Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*”, **Academy of Management Journal**, S.33(4), ss.692-724.
- KIM, Jaewon, MACDUFFIE, John Paul ve PIL, Frits K. (2010), “*Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence*”, **Human Relations**, S.63(3), ss.371-394.
- KLINE, Rex B. (2019), **Yapısal Eşitlik Modellemesinin İlkeleri ve Uygulaması** (Çev. S. Şen), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- KWON, Bora, FARNDALE, Elaine ve PARK, Jong Gyu (2016), “*Employee Voice and Work Engagement: Macro, Meso, and Micro-Level Drivers of Convergence?*”, **Human Resource Management Review**, S.26(4), ss.327-337.
- LEITER, Michael P. ve BAKKER, Arnold B. (2010), “*Work Engagement: Introduction*”, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research** (Eds. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter), Psychology Press, Hove (UK), ss.1-9.
- LePINE, Jeffrey A. ve VAN DYNE, Lin (1998), “*Predicting Voice Behavior in Work Groups*”, **Journal of Applied Psychology**, S.83(6), ss.853-868.
- LI, Lan, XINGSHAN, Zheng ve ZHANG, Q. (2021), “*Does Leaders' Adoption of Employee Voice Influence Employee Work Engagement?*”, **Personnel Review**, S.51(2), ss.683-698.
- MAYNES, Timothy D. ve PODSAKOFF, Philip M. (2014), “*Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors*”, **Journal of Applied Psychology**, S.99(1), ss.87.
- MEYDAN, Cem Harun ve ŞEŞEN, Harun (2011), **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- NAFEI, Wageeh A. (2016), “*Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations*”, **International Business Research**, S.9(4), ss.100-117.
- NG, Thomas W. H. ve FELDMAN, Daniel C. (2012), “*Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.33(2), ss.216-234.
- ORAL ATAÇ, Lale. (2020), “*Çalışan Sessizliğinin Öncülleri ve Sonuçları: Türkiye Örneğinde Gerçekleştirilen Araştırmalar Bağlamında İlgili Yazının Genel Değerlendirmesi ve Bir Meta-Analiz Çalışması*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.12(2), ss.1739-1755.
- ORTA KARADENİZ KALKINMA AJANSI (2019), **TR83 Bölgesi Genel Durum**, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Kurumsal Web Sayfası, <https://oka.ka.gov.tr/bolgede-yatirim/tr83-bolgesi> (Erişim Tarihi: 04.05.2022).
- PIRZADA, Zubair A., MIRANI, Sajid H., PHULPOTO, Nazar H., DOGAR, Humaira ve MAHAR, Shoukat A. (2020), “*Study of Employee Silence, Organizational Justice and Work Engagement: Mediation Analysis*”, **IJCSNS**, S.20(1), ss.9-14.
- POLATCI, Sema (2014), “*Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma*”, **Ege Akademik Bakış**, S.14(1), ss.115-124.
- SARUHAN, Şadi C ve ÖZDEMİRCİ, Ata (2018), **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, Beta Yayınları, İstanbul.
- SCHAUFELI, Wilmar B., BAKKER, Arnold B. ve VAN RHENEN, Willem (2009), “*How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism*”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, S.30(7), ss.893-917.
- SCHAUFELI, Wilmar B., SALANOVA, Marisa, GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente ve BAKKER, Arnold B. (2002), “*The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*”, **Journal of Happiness Studies**, S.3(1), ss.71-92.

- SCHAUFELI, Wilmar B. ve SALANOVA, Marisa (2007), “*Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations*”, **Managing Social and Ethical Issues in Organizations** (Eds. S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki), Information Age Publisher, Greenwich, ss.135-177.
- SCHUMACKER, Randall E. ve LOMAX, Richard G. (2004), **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, Psychology Press, Hove (UK).
- SHAH, Syed Rehmat, BIBI, Zainab, KARIM, Jahanvash ve MOHAMMAD, Nida (2021), “*The Changing Face of Employee Silence in Different Organizational Cultures Affecting Job Engagement*”, **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, S.27(1), ss.4375-4388.
- SHIN, Duckjung, WOODWARD, Meredith J., KONRAD, Alison M. ve JUNG, Yongsuhk (2022), “*Innovation Strategy, Voice Practices, Employee Voice Participation, and Organizational Innovation*”, **Journal of Business Research**, S.147, ss.392-402.
- TABACHNICK, Barbara Ga ve FIDELL, Linda S. (2013), **Using Multivariate Statistics**, Pearson Education Publisher, Boston.
- TANGIRALA, Subrahmaniam ve RAMANUJAM, Rangaraj (2008), “*Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification*”, **Academy of Management Journal**, S.51(6), ss.1189-1203.
- TAYFUN, Ahmet ve ÇATIR, Ozan (2013), “*Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.5(3), ss.114-134.
- ÜNLER, Ela, ÇALIŞKAN, Sibel ve VATANSEVER DURMAZ, Burçak (2015), “*Ses Veriyorum Ama Güvende Miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi*”, **3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, 6-7 Kasım 2015 - Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yayını, Tokat, ss.66-70.
- ÜNLÜ, Onur ve YÜRÜR, Şenay (2011), “*Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.37, ss.183-207.
- WANG, Chih-Chieh, HSIEH, Hui-Hsien ve WANG, Yau-De (2020), “*Abusive Supervision and Employee Engagement and Satisfaction: The Mediating Role of Employee Silence*”, **Personnel Review**, S.49(9), ss.1845-1858.
- WILKINSON, Adrian, BARRY, Michael ve MORRISON, Elizabeth (2020), “*Toward an Integration of Research on Employee Voice*”, **Human Resource Management Review**, S.30(1), ss.100677(1-11).
- YAO, Ji-Hai, XIANG, Xiao-Tong ve SHEN, Ling (2022), “*The Impact of Teachers’ Organizational Silence on Job Performance: A Serial Mediation Effect of Psychological Empowerment and Organizational Affective Commitment*”, **Asia Pacific Journal of Education**, S.42, ss.1-19.
- YEŞİLKUŞ, Fatma, ÖZBOZKURT, Onur Başar ve KORKMAZYÜREK, Haluk (2022), “*Psikolojik Sermayenin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinde Pozitif Ses Çıkartma Davranışının Aracılık Rolü*”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.48, ss.185-202.

<https://oka.ka.gov.tr/bolgede-yatirim/tr83-bolgesi> (Erişim Tarihi: 04.05.2022).