



**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI  
DERGİSİ**

**JOURNAL OF  
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR  
RESEARCH**

**Cilt / Volume: 1    Sayı / Issue: 1    Yıl / Year: 2016**

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
THE JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR RESEARCH

Cilt / Volume: 1 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2016



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR RESEARCH

Cilt / Volume: 1 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2016 Sayfa / Page: 53 - 75

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

**Doç. Dr. Kubilay ÖZYER**

**Editörler / Editors**

**Doç. Dr. Kubilay ÖZYER**  
**Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI**

**Sekreteryaya / Secretary**  
**Mustafa CANBEK**

**ISSN:2528-9705**

**Yazışma Adresi**

**Doç Dr. Kubilay ÖZYER**

**Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**

**Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi**

**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü**

**60150 TOKAT**

**Tel: +90 356 252 16 16 – 2363 / 2388 Fax: +90 356 252 16 73**

**E-Posta/E-Mail: [info@odad.org](mailto:info@odad.org)**



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ  
Araştırmaları Dergisi

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI  
DERGİSİ  
(ODAD)

THE JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR RESEARCHES  
(JOOBR)

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış, insan kaynakları ve çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik gelişim ve paylaşım katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi'nin görüşlerini yansıtmaz. Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi'nde yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Organizational Behavior Researches (JOOBR) is an academic, refereed, scientific and international journal which is being published two times in a year. JOOBR, with its articles related to the fields of Organizational Behavior, Human Resources and business environment, essentially aims to support to academic development and sharing in mentioned fields. In JOOBR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOOBR for publishing, should be prepared according to guideline of JOOBR. Articles which will be sent to JOOBR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOOBR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOOBR. Copyrights for all articles published in JOOBR reserved. For quotation, JOOBR must be cited



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ  
Araştırmaları Dergisi

**Bilim Kurulu**

Members of the Science Board

**Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN**

Erciyes Üniversitesi

**Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN**

Marmara Üniversitesi

**Prof. Dr. H. Nejat BASIM**

Başkent Üniversitesi

**Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR**

Hitit Üniversitesi

**Prof. Dr. Adnan ÇELİK**

Selçuk Üniversitesi

**Prof. Dr. Azize ERGENELİ**

Hacettepe Üniversitesi

**Prof. Dr. Nurullah GENÇ**

T.C. Merkez Bankası

**Prof. Dr. Semra GÜNEY**

Hacettepe Üniversitesi

**Prof. Dr. Farzand Ali JAN**

Comsats University

**Prof. Dr. Himmet KARADAL**

Aksaray Üniversitesi

**Prof. Dr. Aşkın KESER**

Uludağ Üniversitesi

**Prof. Dr. Çiğdem KIREL**

Anadolu Üniversitesi

**Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**

Erciyes Üniversitesi

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

**Prof. Dr. Enver ÖZKALP**

Anadolu Üniversitesi

**Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

Kültür Üniversitesi

**Prof. Dr. Suna TEVRUZ**

Marmara Üniversitesi



**Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler**  
Reviewers List of This Issue

**Doç. Dr. Adem BALTACI**

Kırklareli Üniversitesi

**Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL**

Fırat Üniversitesi

**Doç. Dr. Hasan GÜL**

Ondokuzmayıs Üniversitesi

**Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU**

Gaziantep Üniversitesi

**Doç. Dr. Hasan TAĞRAF**

Cumhuriyet Üniversitesi

**Yrd. Doç. Dr. Öznur AŞAN**

Hacettepe Üniversitesi

**Yrd. Doç. Dr. Aysun ÇETİN**

Ondokuzmayıs Üniversitesi

**Yrd. Doç. Dr. M. Said DÖVEN**

Gaziosmanpaşa Üniversitesi

**Yrd. Doç. Dr. Mustafa KARACA**

İnönü Üniversitesi

**Yrd. Doç. Dr. Onur KÖKSAL**

Niğde Üniversitesi

İÇİNDEKİLER / TABLE OF CONTENTS

Sayfa  
No.  
Page  
Num.

- 1. “Güvenirse Tükenmez Miyiz?” Politik Davranış, Örgütsel Güven ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**  
*“Do We Not Burnout If We Trust?” A Research on Political Behavior, Organizational Trust and Burnout Relationship*  
**Zümrül GÜLTEKİN, Mihriban CİNDİLOĞLU, Sema POLATCI.....** 1 – 15
- 2. Örgütlerde Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışmasının Çalışanların Öz-Yeterlilik Algıları Üzerindeki Etkisi**  
*The Effect of Role Ambiguity and Role Conflict In Organizations on Perceptions of Self-Sufficiency of Employees*  
**Engin KANBUR, Mustafa CANBEK, Kubilay ÖZYER.....** 16 – 34
- 3. Örgütsel Bağlılık Alt Formları Ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişki: Sosyal Yardımlaşma Ve Dayanışma Vakfı Personeli Üzerine Bir Araştırma**  
*The Relationship Between Subforms of Organizational Commitment and Turnover Intention: A Research on The Personel of Social Assistance and Solidarity Foundation*  
**Ahmet MUMCU & İsmail ALİCİ.....** 35 – 52
- 4. Çalışan Sessizlik Davranışının Azaltılmasında Algılanan Örgütsel Destek Etkili Midir?**  
*Is Perceived Organizational Support Effective in Reducing Employee Silence Behaviour*  
**Esra ERENLER TEKMEK.....** 53 – 75
- 5. Kişilik Özellikleri İle Kariyer Engelleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**  
*An Investigation on The Relationship Between Personality Traits and Career Barriers*  
**Ufuk ORHAN.....** 76 – 89

## ÇALIŞAN SESSİZLİK DAVRANIŞININ AZALTILMASINDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ETKİLİ MİDİR?

Yrd. Doç. Dr. Esra ERENLER TEKME\*  
Çankırı Karetekin Üniversitesi

### ÖZET

Çalışan sessizliği, belirli motivlere dayanarak çalışanların örgütleriyle ilgili fikirlerini, önerilerini ya da sorunlarını, karar etkileyebilecek diğer kişilerden kasıtlı olarak saklamasıdır. Bu çalışma, algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olup olmadığını belirlemeye odaklanmaktadır. Veriler, Antalya'da ki beş yıldızlı grup ve zincir otel çalışanlarından anket yöntemi ile toplanmış, çalışma 374 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde t-testi, anova, korelasyon, regresyon analizleri ve yapısal eşitlik modellenmesinden yararlanılmıştır. Bulgular, algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışı üzerinde negatif etkisinin olduğunu göstermiştir.

**Anahtar kelimeler:** Algılanan örgütsel destek, çalışan sessizlik davranışı



## IS PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT EFFECTIVE IN REDUCING EMPLOYEE SILENCE BEHAVIOUR

- 53 -

### ABSTRACT

Employee silence is; depending on specific motives, the employees' intentionally hiding of ideas, suggestions or problems about the organization from other people who can influence the decision. This study focuses on determining whether perceived organizational support has an impact on the employee silence. Data were collected by survey method from the employees of five star hotel groups and chains. Work was carried out with the participation of 374 employees. T-test, ANOVA, correlation, regression analysis and structural equation modeling were used in data analyses. Findings showed that perceived organizational support has a negative effect on employee silence behavior.

**Key words:** Perceived organizational support, employee silence behavior

<sup>1</sup> Bu makale yazarın "Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

\*Çankırı Karetekin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, esraerenler@hotmail.com

## Giriş

Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzün iş dünyasında çalışanlar örgütün etkililiğini ve verimliliğini etkileyen, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayan önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedirler. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek, değişik kademelerdeki çalışanlar arasında güçlü bir işbirliğini, etkileşimi ve iletişimi gerekli kılmaktadır. Bu yüzden örgütle ilgili konularda fikirleri açıkça ifade etme, görüş paylaşma, problemleri tartışma ve öneriler sunma gibi çalışan tutumları örgütler için kritik öneme sahiptir (Khalid ve Jaleel, 2015). Financial Times'ın 1999 yılında Avrupa'nın uluslararası örgütlerinde çalışan 260 CEO ve yönetici ile gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmada da, bireylerin örgütlerindeki diğer kişilerle bildiklerini paylaşmalarının önemli olduğunu ortaya konmuştur (Bock ve Kim, 2002). Bununla birlikte bahsedilenlerle tezat oluşturacak şekilde araştırmalar, çalışanların bilgilerini, kaygılarını ve endişelerini kasıtlı olarak paylaşmamayı seçerek çoğu zaman sessiz kaldıklarını (Mooghali ve Bahrapour,2015), çalışan sessizliğinin bir çok örgütte yaygın olduğunu göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Örneğin, Ryan ve Oestreich'in (1991) Amerika'da, farklı örgütlerden çalışanlarla gerçekleştirdikleri bir araştırmada, çalışanların %70'i, "açıkça konuşmanın kendilerine kötü bir şekilde döneceği korkusu" yüzünden işte karşılaştıkları problemler ya da meseleler hakkında sessiz kalabildiklerini belirtmişlerdir (akt. Morrison ve Milliken, 2000). Yönetim akademisyenlerinin ve uygulamacılarının, örgütün başarısında farklı bakış açılarının ve çalışan katkısının önemi üzerinde durduğu (Premeaux ve Bedeian, 2003), açık iletişimin ve personeli güçlendirmenin özendirildiği bir dönemde bu tür bir tablonun ortaya çıkıyor olması ve çalışanların bir çoğunun örgütle ilgili konular ya da sorunlar hakkında üstleriyle rahat iletişim kuramadıklarını, örgütlerdeki sorunlarla ilgili olarak fikirlerini





ve endişelerini seslendirmemeyi tercih ettiklerini belirtmeleri (Morrison ve Milliken, 2000; Huang vd., 2003) sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır

Çalışanların sessiz kalma tercihinin onların tutum ve davranışlarını ya da iş çıktılarını olumsuz etkileme potansiyeline sahip olduğu bilinmektedir (Brinsfield vd.,2009). Ancak, çalışanların büyük kısmı örgütle ilgili konularda fikirleri, önerileri ya da endişeleri olsa da genellikle dile getirmeye çekinmekte ya da zaman içerisinde dile getirmemeyi öğrenmektedirler (Piderit ve Ashford, 2003). Dolayısıyla çalışanların sessiz kalma davranışına etki eden çeşitli faktörleri incelemek önemlidir.

Örgütün çalışanların katkılarına ne kadar değer verdiği, desteklediği, refahını önemseydiği ile ilgili çalışanların inanışları olarak tanımlanan örgütsel destek algısı (Eisenberger vd., 1986), çalışanların yaptıkları işe karşı gösterdikleri tutum ve davranışları önemli ölçüde etkilemektedir (Güney vd., 2007). Algılanan örgütsel desteğin, çalışanın örgütle özdeşleşmesine yardımcı olduğu, örgütsel amaçlara destek verilmesi yönünde çalışanlarda sorumluluk duygusu yarattığı, çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmeye yönlendirdiği, örgütsel amaçların desteklenmesine ve çalışanların normal sorumluluklarının ötesinde davranışlar sergilemesine katkıda bulunduğu belirtilmekte ve yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütsel önceliklere önem vermelerine neden olacağı belirtilmektedir (Adebayo, 2005; Eisenberger vd., 1986;).

İlgili literatür incelendiğinde, çeşitli çalışmalarda örgütsel destek algısının çalışan sessizlik davranışı ile ilişkili olabileceği hususuna teorik olarak değinildiği görülmüştür (Edmondson, 2007; Bowen ve Blackmon, 2003; Piderit ve Ashford, 2003). Bazı çalışmalarda ise örgütsel destek algısının ses davranışı ile ilişkisi bağlamında



değerlendirildiği tespit edilmiştir (Çetin, 2013; Kanten ve Ulker, 2012; Tucker vd., 2008). Yazar tarafından yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan az sayıda ampirik çalışmaya rastlanmıştır (Singh ve Malhotra, 2015; Wang ve Hsieh, 2013). Bu noktadan hareketle çalışmada, algılanan örgütsel destek ve çalışan sessizliği ilişkisine odaklanmak yoluyla ilgili araştırma boşluğuna yönelmek ve konuyla ilgili literatürün genişlemesine kısmen katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın temel amacı algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır.

## 1. Kuramsal Çerçeve

### 1.1. Çalışan Sessizliği

Yönetim ve örgütsel davranış literatüründe ses ve sessizlikle ilgili çalışmalar Hirschman'a (1970) dayandırılabilir. Ancak Hirschman sessizliği belirgin bir şekilde tanımlamamış, sadakatla eş anlamlı, pasif, yapıcı bir tepki olarak ele almıştır (Harlos, 2004). Benzer şekilde birçok araştırmacı da uzun yıllar sessizlik davranışının sadece "kabul etme" ve "onay" anlamına geldiğini varsayarak (Farrell, 1983) pasif bir davranışı vurguladığını düşünmüşlerdir (Dyne vd., 2003). Sessizliğin görünenin ötesinde anlamlarının olabileceği Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmasına kadar pek dikkat çekmemiştir. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, "işle ilgili, konular, problemler ya da sorunlar hakkında çalışanların bilgi, görüş ya da kaygılarını kendilerine saklamalarıyla karakterize edilen kolektif düzeyde bir olgu" olarak tanımlayarak kavramı, örgütsel sorunlarla ilişkili olarak ele almışlardır.

Morrison ve Milliken'in çalışmasının ardından, Pinder ve Harlos örgütsel sessizlik ile ilişkili bir kavram olan "çalışan sessizliği" kavramını literatürüne kazandırmıştır. Pinder ve Harlos (2001) çalışan



sessizliğini,“kişinin örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini değişiklik, düzeltme ya da yeniden yapılanmayı etkileme kapasitesine sahip olarak algılanan kişilerle paylaşmayarak bilinçli şekilde kendine saklaması” olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanıma göre çalışan sessizliği, çalışanların iş yaşamında önlerine çıkabilecek problemler ve olaylar karşısında görüşlerini ortaya koymaktan kaçınmalarıdır. Kavram, örgütle ilgili konuların farkında olan ve bilinçli bir şekilde fikirlerini ifade etmemeyi seçen çalışan davranışlarını temsil etmekte (Wang ve Hsieh, 2013), bireylerin konu ya da durumla ilgili söyleyecek bir şeylerinin olmamasından kaynaklanabilecek bilinçsiz iletişim kayıplarını kapsamamaktadır (Dyne vd., 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008).



Sessizlik, farklı anlamlar içerebilen karmaşık bir yapıdır ve sadece mevcut durumun kabul edilmesinin, çoğunlukla aynı fikirde olmanın, ya da bağlılığın bir göstergesi değildir (Bies,2009:157). Kuşkusuz ki çalışanlar sessiz kalmaları gerektiğinin kararını bir anda vermemektedirler. Örgütte çalışanları bu davranışa iten bir çok neden bulunmaktadır (Dyne vd., 2003). Bir düşünceyi açıkça ifade etme ve/veya değişim için önerilerde bulunmanın sonuçlarından korku duyma (Morrison ve Miliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001), örgütü yada çalışma arkadaşlarını koruma (Brinsfield vd., 2009:19), misilleme yapma isteği (Harlos, 2004), bireylerin düşüncelerinin ya da önerilerin dikkate alınmayacağı yönündeki inançları (Morrison ve Milliken, 2000), kendini kabul ettirme isteği, alternatif görüş bildirildiğinde olumsuz algılanma kaygısı, yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından dışlanma kaygısı, yöneticilerin inançları ve tutumları (Amah ve Okafor, 2008; Milliken ve Morrison, 2003), çalışanların kendilerine güven eksikliği, çoğunluğun kararına uyma baskısı (Crowe, 1996) bunlardan bazılarıdır.

Açıkça konuşma ya da sessiz kalma kararı fayda/maliyet analizine de dayandırılabilir. Bu bağlamda çalışanlar, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşılık, konuşmanın olası bedellerini tartarak bir değerlendirme yapmakta ve buna göre bir davranışta bulunmaktadırlar (Çakıcı, 2007). Diğer bir ifade ile çalışanlar, açıkça konuşmanın olumlu sonuçlara yol açabileceğine inandıklarında, fikirlerini açıklama konusunda olumlu bir tutum içerisinde olmakta ve öyle davranmakta tersine, fikirleri açıkça paylaşmanın olumlu bir değişiklik yaratmayacağını ya da olumsuz sonuçlara yol açacağına inandıklarında ise görüşlerini açıklamaya daha az eğilimli olmakta ve sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Morrison ve Phelps, 1999).

Sessizlik genellikle farklı fikirler olduğunda ve çalışanlar fikirlerini açıkça ifade etmenin muhtemel olumsuz sonuçlarıyla yüzleşmek istemediklerinde başlamaktadır (LePine ve Dyne, 1998). Örgütsel konular ve problemlerle ilgili olarak çalışanların fikirlerini açıklamasının risk taşımadığı söylenemese ve çalışanların sessiz kalma kararları, ilk bakışta küçük ve zararsız gibi görünse de, sessiz kalmak bir dizi potansiyel sorunu beraberinde getirebilmektedir (Milliken vd., 2003). Bu bağlamda, örgütsel sessizlik genellikle, örgütsel değişim ve gelişimin önünde tehlikeli bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Aynı zamanda sessizlik, bilgi paylaşımının önünde de güçlü bir engeldir. İşbirliğini azaltarak ve çatışmayı tetikleyerek etkili karar almayı engelleyebilen çalışan sessizliği, alternatif bakış açıları, olumsuz geri bildirim, doğru bilgileri engelleyerek karar alma ve değişim süreçlerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Huang vd., 2005). Bilindiği gibi güncel iş süreçlerindeki zayıflıklar hakkında ipuçları sağlayabilecek operasyonel problemlerin anında çözülmesi gerekmektedir. Ancak, çalışan sessizliği bu tip problemlerin açığa çıkmasını, yönetimin kritik bilgilere ulaşmasını engelleyerek zamanında müdahale edebilme şansını azaltabilmekte, problemlerin



artmasına ve yaygınlaşmasına neden olabilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008; Çakıcı ve Çakıcı, 2007). Çalışan sessizliği, örgütlerin çalışanların farklı yeteneklerinden ve bakış açılarından yararlanarak performanslarını artırma çabalarını engelleme potansiyeline sahip olmasının yanında düşük iş tatmini ve düşük örgütsel bağlılık gibi istenmeyen iş tutumlarına da neden olabilmektedir (Amah ve Okafor, 2008).

Çalışan sessizliği örgütler kadar bireyleri de etkileyebilmektedir. Bireylerin sessiz kalma tercihleri, stres seviyelerinin artmasına ve psikolojik problemler yaşamalarına neden olabilmektedir. Ayrıca problemler hakkında konuşamama ve fikirleri açıkça ifade edememe hissi motivasyonu düşürerek zaman içerisinde çalışanları örgütsel konularla ilgilenmeye daha az eğilimli hale getirebilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Aynı zamanda bu durum, çaresizlik hissine de neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Vakola ve Bouradas, 2005; Zheng vd., 2006). Her ne kadar çalışan sessizliği zaman zaman yöneticilerin aşırı bilgi yükünü ve kişiler arası çatışmaları azaltmaya yardımcı olsa da, araştırmacılar tarafından çoğunlukla olumsuz etkileri olan bir davranış olarak kabul edilmektedir (Wang ve Hsieh, 2013).

## 1.2. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütlerde insan unsuru, yeri diğer faktörlerle doldurulamayacak derecede hayati öneme sahip bir varlığı temsil etmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel rollerini yerine getirmesini sağlamak, zaman zaman rol gereklerinin ötesine geçmeleri konusunda motive eden faktörleri bulmak ve bunları geliştirmek örgütsel etkililik ve verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır (Güney, 2007). Bu anlamda, çalışanların tutum ve davranışlarının açıklanmasında ve öngörüsünde algılanan örgütsel desteğin önemli bir değişken olduğundan bahsedilmektedir (Yüksel, 2006).



Eisenberger vd. (1986) çalışanların, örgütün kendi katkılarına ne kadar değer verdiği ve refahlarını ne derece önemsedikleriyle ilgili toplu inanışlar geliştirdiklerini belirterek bu inanışı “algılanan örgütsel destek” olarak kavramsallaştırmışlardır. Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün çalışanın iyiliğiyle ilgilenmesinin, çalışan tarafından algılanmasıdır (Şimşek vd., 2008: 445- 452). Kavram, çalışanların örgütün kendilerine olan desteği ve bağlılığı hakkındaki inanışlarını ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986). Algılanan örgütsel destek Sosyal Değiş Tokuş Teorisi'ne ve karşılıklılık normlarına dayanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Teori, bir tarafın diğer tarafın faydasına hareket etmesi halinde, gelecekteki karşılık için gizli bir zorunluluk yaratılacağını ileri sürmektedir (DeConinck ve Johson, 2009). Buna göre, örgüt veya temsilcileri tarafından çalışanlara yönelik olumlu ve faydalı davranışlar çalışanlarda benzer yollarla karşılık verilmesi yönünde bir zorunluluk yaratarak birey ve örgüt arasında değiş-tokuş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Hissedilen bu zorunluluk temelinde algılanan örgütsel destek; standart iş uygulamalarının ve belirlenen sorumlulukların ötesine geçen, yapıcı öneriler sunmak, örgütü risklerden koruyan davranışlarda bulunmak, örgüte yararlı olacak beceriler kazanmak gibi örgüte faydalı faaliyetleri arttırabilmektedir (Chen vd., 2009; Eisenberger vd., 2001). Bireylerin örgütlerinden algıladıkları yüksek düzeyde destek, onları örgütleri için daha fazla çaba göstermeye ve başarı kaydetmeye yöneltebilmektedir (Polatçı, 2015). Bu görüşle tutarlı olarak Eisenberger vd. (1990) algılanan örgütsel desteğin, örgütün faaliyetlerini geliştirmek için yapıcı öneriler sunma gibi iş ile ilgili tutumlarla olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmişlerdir.



Çalışanların örgütsel destek algılamalarının önemli bir kısmı günlük iletişim tecrübelerinden kaynaklanmaktadır (Akın, 2008). Ayrıca, yönetim uygulamaları ve yöneticilerin tutumları, çalışanların örgütle ilgili bir takım algılar geliştirmesi yoluyla çalışanların tutumlarını şekillendirmektedir (Whitener, 2001). Yöneticilerin karar ve uygulamalarında açık ve net olması, çalışanlarla iletişimlerinde onlara değer verdiğini hissettirmesi, adil ve tutarlı davranması yüksek örgütsel destek algısına yol açmaktadır (Polatçı, 2015). Ayrıca, ücret, terfi, işin zenginleştirilmesi, övgü, takdir edilme, örgütsel kararlarda söz sahibi olma, örgütsel politikaları etkileme gibi olumlu davranışlar (Eisenberger vd., 1986), çalışanlara kararlara katılma olanağının sağlanması, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde ve güçlü bir şekilde etkilemektedir (Akın, 2008).

### 1.3. Algılanan Örgütsel Destek Çalışan Sessizliği İlişkisi

Çalışan sessizliğinin çeşitli örgütsel tutum ve davranışların yanı sıra bireysel faktörlerle ilişkisi bir çok çalışma ile kanıtlanmıştır. Çalışan sessizlik davranışının tepe yönetiminin açıklığı, amire güven, kontrol odağı ve öz-saygı (Premeaux ve Bedeian, 2003), örgütsel bağlılık (Amah ve Okafor,2008;Vakola ve Bauradas, 2005; Harlos, 2004), iş tatmini (Vakola ve Bauradas, 2005), performans (Tayfun ve Çatır, 2013) ile ilişkili olması bu çalışmalardan bazılarıdır. Benzer şekilde algılanan örgütsel desteğinde yaratıcılık, bağlılık, iş tatmini, performansla pozitif ilişkili, stres, tükenme, işten ayrılma, işe devamsızlık gibi davranışlarla negatif ilişkiler içinde olduğu çeşitli araştırmalar ile kanıtlanmıştır (Polatçı, 2015). Allen vd. (2003)'nin çalışması da, algılanan örgütsel desteğin, işten geri çekilme davranışı (jobwithdrawal) ile negatif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Asford vd. (1998)' nin çalışması örgütün çalışanlara değer verdiği ve onların refahını önemseydiği yönündeki çalışanların algısının konu





benimsetme (issue selling) davranışı ile pozitif ilişkili olduğu göstermiştir. Buchanan ve Boswell (2002) de algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütle ilgili yapıcı fikirlerini ifade etme davranışını etkileyebileceğinden bahsetmiştir.

Toth'a göre (1997) iş ortamının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, onların iş ortamındaki davranışlarının belirleyicisidir (Cropanzono vd., 1997). Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanlar örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğilimindeyken, örgütsel desteğin seviyesi düşük algılandığında çalışanların kendilerini açıkça ifade etme olasılıkları azalmakta, örgüt üyelerine ilgi göstermediğinde, çalışanlar da örgütle daha az ilgilenir hale gelebilmektedirler (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel destek algısı yüksek olduğunda çalışanlar, istenmeyen davranışlara maruz kalma konusunda daha az endişe duyduklarından işleriyle ilgili problemler hakkında görüşlerini daha rahat ifade etmektedirler. Yüksek örgütsel destek algısı sessizlik motivlerinde azalma, fikirleri açıkça ifade etme istekliliği şeklinde kendini gösterebilmektedir (Wang ve Hsieh, 2013). Ayrıca, bu tür ortamlarda çalışanlar, sahip oldukları kişisel kaynaklarını, zamanlarını ve enerjilerini örgütle ilgili faaliyetlere harcama yönünde daha istekli olabilmektedirler (Cropanzono vd., 1997). Bu nedenle, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların zorunlu olmasalar bile örgütün işleyişine katkıda bulunacak yapıcı davranışlar göstermeleri beklenebilir -ki çalışanların örgütle ilgili konularda öneri, görüş ve kaygıları açıkça dile getirmesi bu yapıcı davranışlardan biri kabul edilebilir.

Çalışanların sessiz kalma kararlarında örgütsel özelliklerinde etkili olduğu bilinmektedir. Örgütün yapısı ve politikaları, kültürü, yönetsel uygulamalar ve davranışlar, çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmekle ilgili fikirlerini, görüşlerini ve bilgilerini bilinçli bir kararla paylaşmamalarına neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Bahsedilen özellikler ve





politikalar, çalışanlara sessiz kalmaları ya da fikirlerini açıkça ifade etmeleri konusunda bir takım ipuçları sağlayarak, onların çalışma ortamlarına ilişkin algılarını etkileyebilmektedir(Huang vd., 2005).Bowen ve Blackmon'da (2003) bahsedilenlerle tutarlı olarak, çalışanların, iş arkadaşlarından ya da örgütlerinden destek görmeyeceklerini düşündükleri ve çoğunlukla aynı görüşte olmadıkları durumlarda, fikirlerini dile getirdiklerinde tepki ile karşılaşabileceklerinden korkarak sessiz kalmayı tercih edebileceklerini belirtmişlerdir.

Yazar tarafından yapılan incelemelerde gerek Türkçe gerekse İngilizce yazında, doğrudan bu çalışmanın inceleme alanı ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, teorik olarak sessizlik davranışı üzerinde etkili olabileceğinden bahsedilen (Edmondson, 2003; Piderit ve Ashford, 2003) algılanan örgütsel desteğin sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin ampirik olarak kanıtlanmasının uygulayıcılara faydalı bilgiler sağlayabileceği düşünülmüştür.

Literatürde bahsedilenler ışığında çalışmada, algılanan örgütsel desteğin açıkça konuşma ya da sessiz kalma istekliliğinin bir nedeni olabileceği düşünülmüştür. Bunun en önemli nedeni, algılanan örgütsel desteğin sosyal değişim teorisine ve karşılıklılık normlarına dayanması ve bu ilişkinin örgüt ile çalışan arasında karşılıklı olmasıdır. Buna göre, örgüt çalışanlarca istenen hareketlerde bulunduğu anda, çalışanlar sessiz kalarak yöneticilerin örgütün gelişmesine yardım edecek bilgilere ulaşmasını engellemek yerine, fikirlerini paylaşarak örgütün başarısına katkıda bulunmaları beklenebilir. Bahsedilen teorik çalışmalar ışığında, algılanan örgütsel destek ile çalışan sessizlik davranışı arasındaki ilişkiye ilişkin hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

***H1: Algılanan örgütsel destek çalışan sessizlik davranışını ters yönde etkilemektedir.***



## 2. Araştırma Metodolojisi

### 2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Literatürde, bireylerin sessizlik davranışını etkileyebilecek bireysel, örgütsel ve durumsal çok sayıda faktörden bahsedilmektedir. Bu araştırmada örgütsel destek algısının çalışan sessizlik davranışını etkileyip etkilemediği sorunsalı üzerinde durulmuş ve örgütsel destek algısının sessizlik davranışı üzerindeki rolü incelenmiştir. Çalışan sessizlik davranışının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı da araştırmada ele alınmıştır.

Araştırma, değişken, örneklem ve uygulama açısından çeşitli kısıtlar altında yapılmıştır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar kısıtlar göz önünde bulundurularak yorumlanmalıdır. Çalışmanın en önemli kısıtlarından birisi, çalışan sessizliği literatürünün yeterince olgunlaşmamış olmasıdır. Bu durum araştırma sorunsalının oluşturulması sürecinde zorluklara neden olmuş, araştırma sonuçlarının benzer yada farklı yönlerinin diğer araştırmalarla karşılaştırılmasına imkan vermemiştir. Ancak bu sınırlılık, çalışmanın literatüre yaptığı katkı bakımından önemlidir. Çalışmanın bir diğer kısıtı, elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi ile ilgilidir. Araştırmanın örneklemini, yalnızca Antalya'daki beş yıldızlı grup ve zincir otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Dolayısıyla, örneklem grubunun daha geniş tutulması ve farklılaştırılması, gelecekteki çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar daha iyi bir genelleme için çalışmayı, örneklemini genişleterek tekrar etmelidir.

### 2.2. Yöntem, Örneklem, Veri Toplama Araçları

Çalışmada birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket tercih edilmiştir. Çalışmanın örneklemini Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Turizm sektörü



için hizmet kalitesinin arttırılmasının, hizmet karşılama süresinin kısaltılmasının, müşteri memnuniyetinin sağlanmasının son derece önemli ve büyük ölçüde çalışanlara bağlı olması bu sektörün seçilmesinde etkili olmuştur. Toplamda 374 kişilik bir örneklem ile analizler tamamlanmıştır.

Çalışma kapsamında, "Örgütsel destek algısı", Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen ölçeğin, 8 maddelik kısa versiyonu ile ölçülmüştür. Ölçekte, "Mümkün olan en iyi işi yapmış bile olsaydım yöneticilerim bunu fark etmezdi", "Bu otelde yöneticilerim bana çok az ilgi gösterir" gibi sorular yer alırken bunlar ters skorlu sorulardır. "Çalışan sessizlik davranışı" ise, konuyla ilgili literatür incelenerek çeşitli çalışmalardan derlenen 12 soru ile ölçülmüştür. "Bu otelde alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum", "Oteldeki bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticilerimle paylaşmam" gibi ifadeler çalışan sessizlik davranışını belirlemeye yönelik ifadelerden bazılarıdır. Söz konusu ölçümler, 5' lili kert tipi ölçek ile yapılmış olup 1 "kesinlikle katılmıyorum", 5 ise, "kesinlikle katılıyorum" anlamı taşımaktadır. Bu soruların yanı sıra ankette katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacı ile cinsiyet ve eğitim durumu, çalışma süresine ilişkin üç ifade yer almaktadır. Bahsedilen demografik özelliklerle ilgili bulguların analizi yapılarak örneklem hakkında genel bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

### 2.3 Ölçeklerin Güvenirliği

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla, güvenilirlik analizi yapılarak, anket formunda kullanılan ifadelerin ve her bir ölçeğin cronbachalpha değerleri incelenmiştir. Ölçeklerin cronbach alfa değerleri Tablo-3'de görülmektedir. Buna göre, algılanan örgütsel destek ölçeğinin cronbach alfa değeri 0.862, sessizlik davranışını ölçen soruların cronbachalpha değeri ise 0.929 olarak tespit edilmiştir. Hair



vd. (2006) ölçek güvenilirliğinin iyi olarak nitelendirilebilmesi için bu değerin 0.70 ve üzeri olması gerektiğini belirtmektedir. Sonuçlar, 0, 70'den büyük olması dolayısıyla kabul edilebilir niteliktedir.

Güvenirlilik analizi kapsamında ikinci olarak, farklı kaynaklardan alınan ve çalışmaya uyarlanan ankette yer alan ifadelerin, ölçmesi amaçlanan değişkenleri ne kadar açıkladığını görebilmek amacıyla, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analize ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Uyum İyiliği Sonuçları**

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Algılanan Örgütsel Destek		Çalışan Sessizliği	
			Sonuç	Yorum	Sonuç	Yorum
$\chi^2/\delta$	0 < CMIN/DF < 3	3 < CMIN/DF < 5	50.61/16=3.16	Kabul edilebilir	167/48=3.48	Kabul edilebilir
RMSEA	0 < RMSEA < 0.05	0,05 < RMSEA < 0,8	0.0761	Kabul edilebilir	0.080	Kabul edilebilir
NNFI	0,95 < NFI < 1	0,90 < NFI < 0,95	0.971	İyi	0.936	Kabul edilebilir
CFI	0,97 < CFI < 1	0,95 < CFI < 0,97	0.983	İyi	0.953	Kabul edilebilir
GFI	0,90 < GFI < 1	0,85 < GFI < 0,90	0.967	İyi	0.931	İyi
AGFI	0,90 < AGFI < 1	0,85 < AGFI < 0,90	0.926	İyi	0.887	Kabul edilebilir

**Kaynak: Schermelleh ve Moosbrugger, 2003; Şimşek, 2007**

Tablo 1' de ki değerlerin genel anlamda “kabul edilebilir uyum” a işaret ettiği söylenebilir. Başka bir deyişle, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çalışmadaki sessizlik davranışına ve algılanan örgütsel desteğe ilişkin ifadeler, ilgili değişkenleri yeterli ve anlamlı düzeyde açıklamaktadır.



### 3. Bulgular

Tablo 2'de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Demografik veriler, frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Deneklere İlişkin Bilgiler

Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	141	37.7
Erkek	233	62.3
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	71	19
Lise	142	38.0
Ön Lisans	66	17.6
Üniversite	82	21.9
Yüksek Lisans / Doktora	13	3.5
<b>Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl	296	79.1
6-10 yıl	51	13.6
11-15 yıl	16	4.3
15 yıl ve üzeri	11	3
<b>Toplam</b>	<b>374</b>	<b>100</b>



Katılımcıların demografik özelliklerinin gösterildiği Tablo 2 incelendiğinde, toplam 374 katılımcının, %37.7'sinin kadın (141 kişi), % 62'3 ünün erkek (233 kişi) olduğu görülmektedir. Katılımcıların %19'u ilköğretim, %38'i lise, %17,6 sı önlisans, %21.9'u üniversite, % 3.5'i ise lisans üstü mezundur. Buna ilaveten katılımcıların büyük çoğunluğunun (%79,1) çalışma süresi 0-5 yıl arasında değişmektedir.

Hipotez testlerine geçmeden önce örneklemin demografik özellikleri ile çalışan sessizliği arasındaki olası farklılıkları tespit etmek amacıyla fark analizleri yapılmıştır. Çalışan sessizlik davranışının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucuna göre, cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık

gözlenmemiştir (.921 > 0,05). Çalışan sessizliğinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda (F=4.326; p< 0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonunda, ilköğretim, ortaokul ve lise mezunlarının sessizlik davranışının üniversite mezunlarından farklılaştığı görülmüştür. İlköğretim okul mezunlarının ortalaması 3.3043; lise mezunlarının ortalaması 3.1919; üniversite mezunlarının ortalaması ise, 2.7227 dir. Yani eğitim seviyesi arttıkça çalışan sessizlik davranışı azalmaktadır. Son olarak, çalışan sessizliğinin çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F= 1.420; p< 0,05).

Çalışma kapsamında değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini belirlemek üzere öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, değişkenler arasında orta düzeyde, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 3:Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar ve Cronbach Alfa Değerleri**

Değişkenler	Ort.	S.S.		1	2
1.Çalışanın sessizliği	3.07	0.88	1.00	(,929)	
2.Algılanan örgütsel destek	3.06	0.77	-,690**	1.00	(,862)

\*\*p<,001, parantez içindeki sayılar cronbach alfa değerleridir.

Çalışmada, algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışı üzerinde anlamlı ve ters yönlü etkisinin olabileceği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla, algılanan örgütsel destek bağımsız değişken, çalışan sessizlik davranışı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 4’de sunulmaktadır.



Tablo 4. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışan Sessizlik Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>	<i>B</i>	<i>P</i>
Model	.477	338.666		
Sabit			5.487	.000
Algılanan Örgütsel Destek			-.787	.000*

Bağımlı Değişken: Çalışan Sessizlik Davranışı\**P*<0.05

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre; algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışını ters yönde ( $B = -.787$ ) ve anlamlı ( $P < 0,05$ ) bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre algılanan örgütsel desteğin bir birim artması, çalışan sessizlik davranışını 0,787 birim azaltacaktır. Bununla birlikte, algılanan örgütsel destek çalışan sessizlik davranışının %47.7'sini açıklamaktadır.



#### 4. Sonuç ve Öneriler

Çalışmada, çalışanların iletişim seçeneklerinden birisi olan, bir çok örgütte yaygın olarak görülen ve çalışanların örgüte katkı sağlamak ve alternatif çözümler üretmek noktasında kayıtsız kalmaları anlamına gelen çalışan sessizliği konusu ele alınmıştır.

Çalışanların görüşlerini açıklama ya da sessiz kalma kararında, kişisel özellikler önemli rol oynasa da, örgütsel çevrenin özellikleri de davranışlar için bir temel sağlamaktadır (Rousseau ve Fried, 2001). Yapılan literatür taraması sonucunda çalışan sessizliğinin öncülleri hakkında sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu önemli bir noktadır, çünkü, nedenleri bilinmeden sessizlik davranışıyla mücadele edebilmek mümkün olmayacaktır. Bu kapsamda, çalışmada algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışının öncülü olabileceği varsayımından hareket edilmiş ve bu yolla ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Ek olarak, çalışan sessizliğinin cinsiyet,

eğitim durumu, çalışma süresi gibi demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği de çalışma kapsamında ele alınmıştır. Yapılan analizler sonrasında, algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışı üzerindeki etkisi doğrulanmış ve çalışan sessizlik davranışını ters yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, örgütün çalışana sağlamış olduğu destek düzeyindeki artış, çalışan sessizlik davranışını azaltmakta, tersine örgütün çalışana sağlamış olduğu desteğin çalışanlarca algılanma düzeyindeki azalma, çalışan sessizlik davranışının artmasına neden olabilmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanların daha az sessizlik davranışı sergileyecekleri şeklinde yorumlanabilen bu durum temelde Blau'nun (1964) sosyal etkileşim teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Teoriye göre, çalışanlar örgütün kendilerine fayda sağlayan tutum ve davranışlarına olumlu karşılık verme eğiliminde olacaklardır. Dolayısıyla, örgütün çalışanlarına sağladığı destek ve çalışanların katkılarına verdiği değere, çalışanlar da sessiz kalmak yerine işleriyle ya da örgütleriyle ilgili yapıcı fikirlerini, düşüncelerini ve endişelerini ifade ederek karşılık verebilecek, bu yolla örgütün etkinliğine katkı sağlayabileceklerdir. alışan sessizliği, bireyler ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri bağlamında değerlendirildiğinde ve pek çok durumda örgüte zarar verme potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda, ortaya çıkan sonucun; yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin; örgütsel vatandaşlık davranışı, işe ilgi, işe katılım gibi istenen işe tutumlarıyla olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu (Cropanzono vd., 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002), işten çekilme davranışı ile olumsuz bir ilişki (Allen vd., 2003) içerisinde olduğunu ortaya koyan araştırmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Demografik faktörlerin çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olabileceği bilinmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Bu bağlamda, çalışma kapsamında demografik





özelliklerin çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olup olmadığı da araştırılmıştır. Yapılan t-testi sonrasında, çalışan sessizlik davranışının “cinsiyet” değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, bir zamanlar iş ile ilgili tutum ve davranışlar açısından aralarında belirgin farklılıklar bulunan iki cinsin giderek birbirlerine daha fazla benzemeye başladıkları şeklinde yorumlanabilir. Araştırmada, çalışan sessizlik davranışının “eğitim durumu” na göre farklılık gösterdiğini ortaya konmuş ve ilköğretim ve lise mezunları ile üniversite mezunlarının sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İlköğretim mezunlarının ortalamasının 3,304; lise mezunlarının ortalamasının 3,291; üniversite mezunlarının ortalamasının ise, 2,722 olarak belirlendiği bu çalışmanın sonuçlarına bakarak, eğitim seviyesi arttıkça çalışan sessizlik davranışının azaldığı söylenebilir. Bu durum, eğitim seviyesi düşük olan çalışanların, öz güvenlerinin daha düşük olmasıyla ve düşük öz güvenin bu tür çalışanları boyun eğmeye ve tepkisizleşmeye yönelmesiyle açıklanabilir. Bu sonuç, Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından gerçekleştirilen, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, sessizliğe daha duyarlı olduklarını ve bunu bir sorun olarak gördüklerini ortaya koyan araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Yapılan analizler sonrasında çalışan sessizlik davranışının “kıdem”e göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun çalışma sürelerinin benzer bir dağılım göstermesinin bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir.

Kuşkusuz ki, çalışan sessizlik davranışını azaltmak için bir şeyler yapmak ve sessizlik iklimini ortadan kaldırmak kolay değildir. Bu noktada, algılanan örgütsel destek ile çalışan sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi anlamak yöneticilere, istenen çalışan tutum ve davranışlarının ortaya çıkarılması yönünde önemli öngörüler sağlayabilir.



## Kaynakça

Adebayo, D.O. (2005). "Ethical Attitudes and Prosocial Behaviour in the Nigeria, Moderator Effects of Perceived Organizational Support and Public Recognition", *An International Journal of Police Strategies and Management*, 28 (4), 684-705.

Akın, M. (2008). "Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 141-170.

Allen, D. G., Shore, L.M., ve Griffeth, R.W. (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

Amah, O.E., ve Okafor, C.A. (2008). "Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control", *Asian Journal of Scientific Research*, 1 (1), 1-11.

Ashford, S.J., Rothbard, N.P., Piderit, S.K. ve Dutton, J.W. (1998). "Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues", *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.

Bies, R.J. (2009). "Sounds of Silence: Identifying New Motives and Behaviors. İçinde J. Greenberg ve M. S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*. (s. 157-175), İngiltere: Emerald Group Publishing.

Bock, G. W. ve Kim, Y. G. (2002) "Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing" *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 14-21.

Bowen, F., ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.

Brisfield, C.T., Edwards, M. S., ve Greenberg, J. (2009). "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, İçinde J. GREENBERG ve M. S. EDWARDS (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*. (s. 3-37), İngiltere: Emerald Group Publishing.

Buchanan-Olson, J.B., ve Boswell, W.R. (2002). "The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent", *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1167-1174.

Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K., M., Sucharski, I., L. ve Aselage, J. (2009). "Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Lead to Which?", *The Journal of Social Psychology*, 149 (1), 119-124.

Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A., A., ve Toth, P. (1997). "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.



Crowe, M. (1996). "WhyTheMembers of Your Team Won'tSpeakUp, andWhatYou Can Do About It", *Harward Management Update*, November, 11 (1), 8-9.

Çakıcı, A., (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.

Çakıcı, A., ve Çakıcı, A.C. (2007). Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma, *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Ege Üniversitesi Çeşme Turizm İşletmeciliği Otelcilik Yüksekokulu, 21-23 Kasım, 481-489.

Çetin, Ş. (2013). "Impact of TeachersPerceptions of OrganizationalSupport, Management OpennessandPersonalityTraits on Voice", *EducationalResearchandReviews*, 8 (18), 1709-1721.

De Coninck, J. B., ve Johnson, J.T. (2009). TheEffects of PerceivedSupervisorSupport, PerceivedOrganizationalSupportandOrganizationalJustice on TurnoverAmongSalespeople, *Journal of PersonalSellingandSales Management*, 39 (4), 333 - 350.

Dyne, L. V.,Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). "ConceptualizingEmployee Silence andEmployee Voice as MultidimensionalConstructs. *Journal of Management Studies*", 40 (6), 1359-1392.

Edmondson, A.C. (2007). "WhyEmployeesAreAfraidtoSpeak?", *Harward Business Review*, 85 (5), 23-25.

Eisenberger, R.,Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., ve Rhoades, L., (2001). Reciprocation of PerceivedOrganizationalSupport. *Journal of AppliedPsychology*, 86 (1), 42-51.

Eisenberger, R.,Fasolo, P., ve Lamastro(1990). "PerceivedOrganizationalSupportandEmployeeDiligence, Commitment, andInnovation" *Journal of AppliedPsychology*, 75(1), 51-59.

Eisenberger, R.,Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). "PerceivedOrganizationalSupport", *Journal of AppliedPsychology*, 71 (3), 500-507.

Farrell, D. (1983). "Exit, Voice, LoyaltyandNeglect as ResponsestoJobDissatisfaction: A MultidimensionalScalingStudy", *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.

Güney, S., Akalın, Ç. ve İlsev, A. (2007). "Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 189 – 211.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: PrenticeHall.

Harlos, K. P. (2004). ExplainingSilentDiscontent at Work, Paperpresented at the *Academy of Management Meeting*, New Orleans.

Huang, X.,Vlieert, E.V.D., ve Vegt, G.V. (2005). "Breakingthe Silence Culture: Stimulation of



Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”, *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.

Huang, X., Vlieert, E.V.D., ve Vegt, G.V. (2003). “Break The Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?”, *Paper presented at the Academy of Management*, Seattle.

Kanten, P. ve Ulker, Er, F. (2012). “A Relational Approach Among Perceived Organizational Support, Proactive Personality and Voice Behaviour”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022.

Khalid, J. ve Jaleel A. (2015). “Perceived Organizational Politics and Employee Silence: Supervisor Trust as a Moderator”, *Journal of Asia Pacific Economy*, DOI: 10.1080/13547860.2015.1092279.

Le Pine, J.A. ve Dyne, L., V. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.

Milliken, F. J., Morrison, E.W., ve Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why?, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.

Milliken, F. J. ve Morrison, E.W. (2003). “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.

Mooghali, A. ve Bahrapour, Z. (2015). “Analyzing Relationships Between Perceived Silence Climate, Employee Silence Behavior and Job Attitudes”, *International Journal of Academic Research*, 7(1), 142-149.

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.

Morrison, E.W. ve Phelps, C.C. (1999). “Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change”, *Academy of Management Journal*, 42 (4), 403-419.

Piderit, S. K., ve Ashford, S.J. (2003). “Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues”, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1477- 1502.

Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.

Polatçı, S. (2015). “Örgütsel ve Sosyal Destek Algılarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş ve Evlilik Tatmininin Aracılık Rolü”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 25-44.

Premeaux, S.F. ve Bedeiana, 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.



Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Rousseau, D.M., ve Fried, Y. (2001). “Location, Location, Location: Contextualizing Organizational Research”, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1-13.

Schermelleh - Engel, K. ve MOOSBRUGGER, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 12 (2), 23-74.

Singh, B. S.P. ve Malhotra, M. (2015). “The Mediating Role of Trust in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Silence”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(9), 1-10.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., ve Kaplan, M. (2008). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Nevşehir Üniversitesi Akademik Personel Örneği, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). “Employee Silence in Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology*, 61, 37-68.

Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.

Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, Ms., Stride, Cb. (2008). “Perceived Organizational Support for Safety and Employee Safety Voice: The Mediating Role of Coworker Support for Safety”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 319-330.

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.

Wang, Y.D. ve Hsieh, H.H. (2013). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support and Employee Silence: A Cross-Level Investigation, *Human Relations*, 66(6), 783-802.

Whitener, E., M. (2001). Do “High Commitment” Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling, *Journal of Management*, 27, 515-535.

Yüksel, İ. (2006). “Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-33.

Zheng, X.T., Ke, J.L., Shi, J.T., ve Zheng, X.S. (2008). Survey on Employee Silence and the Impact of Trust on it in China. *Acta Psychologica Sinica*, 40 (2), 219-227.

