

İŞGÖREN SESLİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: ALAN ARAŞTIRMASI

THE EFFECT OF EMPLOYEE VOICE AND ORGANIZATIONAL TRUST PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A FIELD STUDY

İsmail Bakan ¹ | Burcu Erşahan ² | Hatice Çullu ³

Makale Bilgisi Öz

¹ Prof. Dr., KSÜ, İİBF,
Kahramanmaraş/Türkiye
ORCID: [0000-0001-7533-4724](https://orcid.org/0000-0001-7533-4724)
Mail: ibakan63@hotmail.com

² Prof. Dr., KSÜ, İİBF,
Kahramanmaraş/Türkiye
ORCID: [0000-0003-2546-0567](https://orcid.org/0000-0003-2546-0567)
Mail: bersahan@ksu.edu.tr

³ Yüksek Lisans Öğrencisi, KSÜ,
SBE, Kahramanmaraş/Türkiye
ORCID: [0009-0003-5248-7439](https://orcid.org/0009-0003-5248-7439)
Mail: haticecullu@ksu.edu.tr

Corresponding Author:
Hatice Çullu

DOI: [10.5281/zenodo.15773686](https://doi.org/10.5281/zenodo.15773686)

Ay/ Yıl: Haziran/ 2025
Cilt:3
Sayı:1

Citation:
Bakan, İ., Erşahan, B., & Çullu, H.
(2025). İşgören Sesi ve Örgütsel
Güven Algısının Örgütsel Bağlılık
Üzerine Etkisi: Alan Araştırması.
KİÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1), 7-20.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15773686>

İşgören sesliliği ve örgütsel güven, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini derinden etkileyen temel unsurlardır. İşgören sesliliği, çalışanların düşüncelerini, görüşlerini ve kaygılarını açıkça dile getirebildikleri bir ortamı temsil eder. Böyle bir ortam, çalışanların değerli olduklarını hissetmelerine ve örgütün karar süreçlerinde rol oynadıklarına inanmalarına katkı sağlar. Örgütsel güven ise çalışanların yöneticilere ve kurumsal yapıya duyduğu güveni ifade ederek, iş birliği, şeffaflık ve adalet algısını pekiştirir. Örgütsel bağlılık, çalışanların bir örgüte duygusal, zihinsel ve davranışsal olarak ne ölçüde bağlandıklarını ifade eder. Bu kavram, bireylerin örgütün hedeflerini benimsemeleri, örgütte kalma istekleri ve örgüt için çaba gösterme eğilimleriyle doğrudan ilişkilidir. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar genellikle daha motive ve üretken olurken, düşük bağlılık iş tatminsizliği ve çalışan devrinin artması gibi sorunlara yol açabilir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık, hem bireylerin memnuniyeti hem de örgütün genel performansı açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı, işgören sesliliği ve örgüte duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bu amaçla gerçekleştirilen alan araştırma verileri anket tekniğiyle toplanmıştır. Anketler, Türkiye'nin Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren bir üniversitede çalışan idari personele uygulanmıştır. Dolayısıyla, araştırma verileri, üniversitede görev yapan 297 idari personelden elde edilmiştir. Anket verileri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgören sesliliği ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde olumlu bir etki yarattığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşgören Sesi, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık.

Abstract

Employee voice and organizational trust are key elements that deeply affect employees' organizational commitment levels. Employee voice represents an environment where employees can openly voice their thoughts, opinions, and concerns. Such an environment contributes to employees feeling valued and believing that they play a role in the organization's decision-making processes. On the other hand, organizational trust expresses employees' trust in managers and the organizational structure and reinforces the perception of cooperation, transparency, and justice. Organizational commitment refers to the extent to which employees are emotionally, mentally, and behaviorally attached to an organization. This concept is directly related to individuals' adoption of organizational goals, willingness to stay in the organization, and tendency to make efforts for the organization. Employees with high levels of commitment are generally more motivated and productive, while low commitment can lead to problems such as job dissatisfaction and increased employee turnover. Therefore, organizational commitment is of great importance for both the satisfaction of individuals and the organization's overall performance. This study aims to investigate the effect of employee voice and organizational trust on organizational commitment. In order to realize this purpose, the research data were collected using a questionnaire technique. The questionnaires were administered to administrative staff working at a university operating in the Mediterranean region of Turkey. Therefore, the research data were obtained from 297 administrative staff working at the university. The survey data were analyzed using SPSS software. According to the results of the analysis, it was determined that employee voice and organizational trust positively affect the sub-dimensions of organizational commitment.

Key Words: Employee Voice, Organizational Trust, Organizational Commitment.

Giriş

Hızla değişen dünyada, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgütler, kontrol edilemeyen ve sürekli değişen dış çevreye uyum sağlamaya çalışırken, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların alınan kararlara ve geleceğe yönelik projeksiyonlara direnç göstermeleri ve kabul etmemeleri olasıdır (Demirel, 2008, s.179). Yeni nesil örgütlerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olan örgütsel bağlılık yaratmak, güven temelli bir yapının oluşturulmasını gerektirir. Örgütsel bağlılık, güven ortamının varlığı ve sürekliliğiyle doğrudan ilişkilidir. Sağlıklı bir iletişim ortamının sağlandığı örgütlerde, çalışanların örgüt üzerinde olumsuz etkiler yaratan engel ve sorunları dile getirmelerini teşvik eden işgören sessliliği davranışı, çalışanlarda aidiyet duygusunun gelişmesini sağlamaktadır. Bu kurumsal iklimde, çalışanlar kendilerini örgütsel süreçlerin bir parçası olarak görerek inisiyatif ve sorumluluk üstlenmekte ve aynı zamanda organizasyonla özdeşleşme sürecine girmektedirler (Özdemir & Uğur, 2013; Aygün & Özen, 2019).

Bununla birlikte, işgören sessliliği ve örgütsel güvenin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Bayram, 2005, s.2). Örgütsel güven, işgören sessliliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, çalışanların örgütle olan bağlarını belirleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Örgütsel güven, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine olan güven düzeyini gösterir ve bu güven, işgören sessliliğini teşvik eder, böylece örgütsel bağlılık artar (Dirks & Ferrin, 2019, s.12-35). Güven dolu bir ortamda, çalışanlar seslerini duyurmanın daha değerli olduğunu hissederler ve bu da onların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir (Mayer & Gavin, 2019, s.1-11). İşgören sessliliği, güvenin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların örgütün hedeflerine katkı sağlama isteklerini artırırken, örgütsel bağlılıklarını da pekiştirir (Searle & Skinner, 2019, s.222-235). Ayrıca, güven temelli bir ortamda çalışanların örgüte olan bağlılıkları güçlenir. (Kramer, 2014, s.569-598).

Bu çalışmanın ana amacı, örgütsel güven algısı ile işgören sessliliği arasındaki ilişkiyi belirleyerek, örgütsel güvenin ve işgören sessliliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma sonucunda ise Üniversitede çalışan idari personellerin kurumdaki deneyimlerini anlayıp, bu deneyimleri iyileştirmek adına nasıl önlemler alınabileceğine dair bilgileri sunmaktır.

Kavramsal Çerçeve

İşgören Sessliliği

İşgören sessliliği kavramı ilk kez 1970 yılında Albert Hirschman'ın çalışmalarıyla ön plana çıkmıştır. Hirschman, işgören sessliliğini, örgüt içindeki memnuniyetsizlik durumlarına verilen bir tepki olarak tanımlamaktadır (Hirschman, 1970). İşgören sessliliği, çalışanların düşüncelerini, kaygılarını ve önerilerini ifade edebilme yetisidir (Morrison, 2011, s.380). Bu kavram, çalışanların sadece kendilerini ifade etmelerine olanak tanımakla kalmaz, aynı zamanda örgüt içinde daha demokratik bir ortam oluşturur (Van Dyne & LePine, 1998 s.110). Çalışanların katılımı, örgütlerin daha esnek ve uyumlu olmasına yardımcı olur (Detert & Burris, 2007, s.872).

"İşgören sessliliğine ilişkin literatürde, işgören sessliliği konusu genellikle çalışanların yaptıkları işlerle ilgili olarak işletmeye sundukları katkılara yönelik söylevlerle sınırlandırılmıştır (Kim, Macduffie ve Pil 2010, s.372). Bu katkılar, genellikle proje takımları ve kalite çemberleri çerçevesinde ele alınmıştır (Nalbant, 1995). Özellikle Batı'da yapılan araştırmalar, sendika ve işçi gruplarının sadece işçilerin haklarını korumakla kalmayıp, aynı zamanda işe ilişkin olumlu görüş ve önerilerde bulunabilecekleri bir araç olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır (Bryson, 2004). Her iki tür işgören sessliliği de "tavsiye edici"i ya da "esas karar alıcı" bir araç rolünde olabilir (Levine ve Tyson, 1990). "Tavsiye Edici Çalışan Sessliliği", çalışanların günlük faaliyetleri olumlu etkileyecek önemli önerilerini ifade eder. Tavsiye edici önerilerde doğrudan problemin çözümüne ilişkin karar alınmazken, "Esas Katılım", çalışanların bireysel ya da grup olarak işveren tarafından karar alma mekanizmasında görevlendirilmesini ifade eder (Kim vd., 2010)."

İşgören sessliliği, işgörenlerin örgüt içinde ekstra sorumluluklar almasını gerektiren bir davranış biçimidir (Van Dyne, Cummings ve McLean, 1995, s. 217). Bu davranış, işgörenin resmi görev tanımının ötesine geçerek iş süreçlerindeki aksaklıkların çözümüne katkıda bulunmasını sağlar ve örgütsel verimliliği artırmayı hedefler. Ek sorumluluk davranışı iki ana alt olguya ayrılır: destekleyici (affiliative) ve meydan okuyucu (challenging). Bu alt olgular, teşvik edici (promotive) ve koruyucu (prohibitive) olmak üzere iki kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, dört farklı ek rol davranışı tanımlanmaktadır: destekleyici-teşvik edici, destekleyici-koruyucu, meydan okuyucu-koruyucu ve meydan okuyucu-teşvik edici (Van Dyne vd., 1995, s.242).

İşgören sessliliği, sessizlik bağlamında da incelenerek üç farklı türde ele alınır. Kabul edilen sesslilik, işgörenin düşük özyeterlik nedeniyle durumu değiştiremeyeceğini düşündüğünde başkalarının kararlarına uyum sağlamasıdır. Savunma amaçlı sesslilik, işgörenlerin haksızlık karşısında durumu eleştirirken kendilerini savunmalarını ifade eder. Örgüt yararına sesslilik ise işgörenlerin işle ilgili fikir ve bilgilerini örgütün faydasına olacak şekilde dile getirmeleri olarak tanımlanır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003, s.1379).

Örgütsel Güven

1950'li yıllarda bilim adamları, yönetsel ve organizasyonel etkinliğin ön koşulu olarak güven olgusunu fark etmişlerdir. Günümüzde güven, sosyal sermaye oluşturmak, çalışan sorumluluğunu artırmak ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmeyi amaçlayan örgütsel girişimler açısından önemli bir konu olarak yeniden öne çıkmıştır (Thomas vd., 2009, s.287).

Örgütsel güven, örgüt içindeki karşılıklı ilişkilere dayalı ve kolektif bir güvenin sonucu olarak ortaya çıkar. Güven bireye özgü bir kavram olsa da örgütsel güven tüm organizasyonu kapsar. Gilbert ve Tang (1998), örgütsel güvenin dört ana faktöre bağlı olarak gelişebileceğini öne sürmüştür; Birincisi, organizasyon içinde açık iletişim; ikincisi, çalışanların karar alma sürecine aktif katılımı; üçüncüsü, bilgi ve enformasyon paylaşımı; dördüncüsü ise, duyguların ve beklentilerin doğru bir şekilde paylaşımıdır. Luhmann (1979), örgütsel güveni, çalışanların kurumuna güçlü bir bağlılık hissiyle bağlanmaları ve kurumun amaç ve değerlerini kabul etmeleri olarak tanımlar (Perry & Mankin, 2007, s.167). Örgütsel güven, örgüt içinde adaletin sağlanması, üst yönetimin çalışanlara destek sunması, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, organizasyon içindeki sosyal ilişkilerin iyileştirilmesi ve çalışanlar arasında işbirliğinin artırılması ile ilişkilidir (Neves & Caetano, 2006, s.355).

Örgütsel güven, işverenin güven ve destek duygusunu içerir ve işverenin dürüst olacağına ve taahhütlerini yerine getireceğine dair bir inancı ifade eder (Mishra & Morrissey, 1990, s.444). Güvenilir bir organizasyonda, merkezi bir ideoloji net bir şekilde belirlenmiş, etkili iletişim sağlanmış, çalışanların işe gelmeyi arzulayacağı bir ortam yaratılmış, içsel işbirliği ve dışsal rekabet anlayışı benimsenmiş ve parayla doğrudan ölçülemeyen bazı unsurlara daha fazla değer verilen bir örgütsel iklim geliştirilmiştir. Başarılı tüm organizasyonlar, kendilerine özgü ve merkezi bir ideolojiye sahiptir. Bu ideoloji, örgütün misyonu ve değerlerini tanımlar, liderlik ile çalışanlar arasındaki karşılıklı sorumlulukları belirler ve örgütün topluma karşı görevlerini açıklar. Aynı zamanda, örgütün etik değerlerini ve standartlarını temsil ederek, çalışanları bu anlayışa dahil eder (Smith, 1998, s. 8).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, modern yönetim anlayışında en fazla ilgi gören ve son zamanlarda yoğun bir şekilde tartışılan bir konu olmasına rağmen, bu kavramın tanımı konusunda henüz bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun sebebi, psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin bu kavrama kendi perspektiflerinden yaklaşımları ve farklı tanımlar sunmalarıdır. Bu nedenle, literatürde çeşitli tanımlarla karşılaşmak mümkündür (Tetik, 2012, s.276-277). Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgüte olan inançlarını, değerlerle bütünleşmelerini ve sadakatlerini içeren bir psikolojik bağdır (Güven, 2006, s.1-2).

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında birçok farklı model ve yaklaşım bulunmakla birlikte, literatürde en yaygın olarak kabul gören model Allen ve Meyer tarafından geliştirilen modeldir. Allen ve Meyer'e

göre, örgütsel bağlılık, örgütle olan duygusal bağ ve bağlılık düzeyini ifade eder. Ayrıca örgüt ile çalışan arasında oluşan psikolojik bir bağ olarak tanımlanır ve bu bağın, çalışanların işten ayrılmalarını engelleyebileceği öne sürülmektedir (Akyurt& Alparslan& Oktar, 2015, s.54). Buna ek olarak, örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan çalışanların bilgi paylaşma düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Yener, 2018).

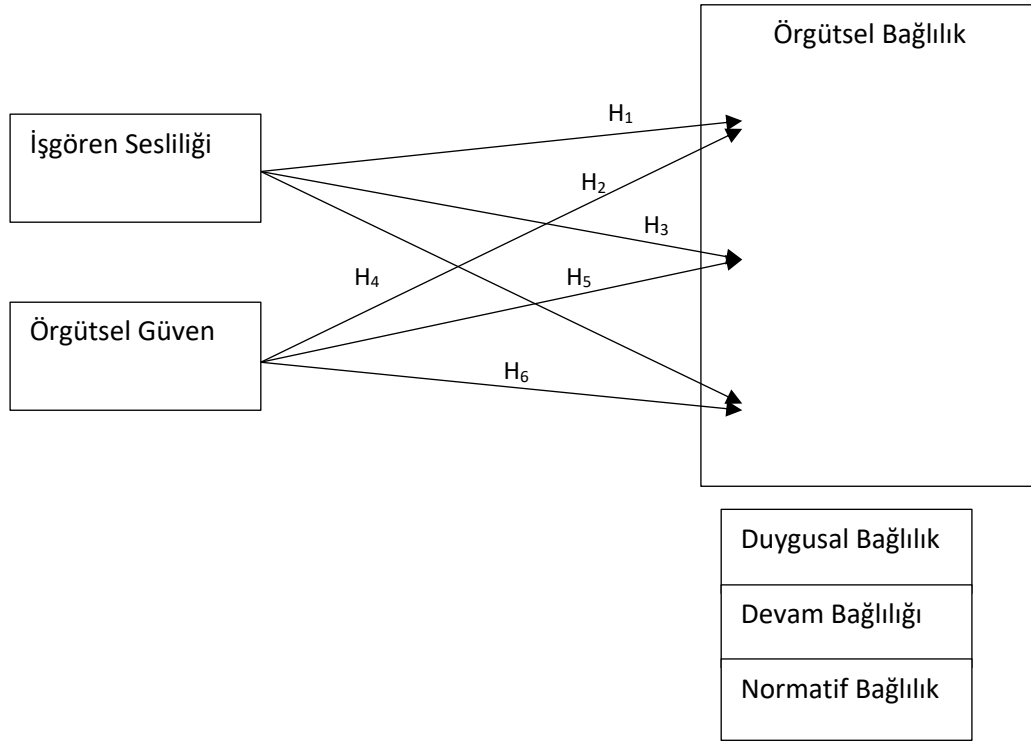
Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'in (1991) geliştirdiği modelde üç boyutta incelenir: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle duygusal bir bağ kurmalarını, devam bağlılığı, ayrılmanın yaratacağı maliyetlerden dolayı örgütte kalmalarını, normatif bağlılık ise ahlaki bir sorumluluk hissiyle örgütte kalmalarını ifade eder (Meyer & Allen, 1991, s.64-68). Duygusal bağlılık, yüksek iş performansı ve tatminle ilişkilendirilirken, devam bağlılığı daha düşük iş tatmini ve motivasyonla ilişkilidir. Normatif bağlılık ise çalışanların sadakat ve sorumluluk hisleriyle örgütte kalmalarını sağlar (Meyer vd., 2002, s.21-24).

Kavramlar Arası İlişki ve Hipotez Geliştirme

Alanla ilgili literatürde yer alan mevcut çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların işgören sessliliğinin birey örgüt uyumu (Yavuz ve Akgemci, 2021), psikolojik rahatlık algısı (Yener, 2017), otantik liderlik (Kenar 2023), diğergamlık davranışı (Erkubilay, 2019) üzerine etkisini inceledikleri görülmektedir. İşgören sessliliği ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında genelde bireyler için pozitif sonuçlarla ilişkilendirildiği anlaşılmıştır. Bunun sebebi ise çalışanların sessliliği ile örgüte olan bağlılıkları ve iş doyumlarının artabileceği yönündeki kabullerdir. Örgütsel güven ile örgütsel adalet (Shuk, 2024), lider-üye etkileşimi (Akçay, 2020), sosyal sermaye ve iş performansı (İlbasan 2019), örgütsel maneviyat (Hameli, 2023) değişkenlerini ilişkilendiren çalışmalar yapıldığı ve örgütsel güven algısının çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır. Diğer yandan örgütsel bağlılık değişkeninin örgütsel iklim (Gürkan, 2006), örgütsel yabancılaşma (Mercan 2006), örgütsel destek (Özdevecioğlu, 2013), örgütsel prestij (Tok & Çiftçioğlu, 2009) gibi kavramlarla çalışıldığı anlaşılmıştır. Çalışanların yüksek düzeyde çalışan sessliliği ve örgütsel güvene sahip olmalarının, örgütsel bağlılık algılarını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Ancak işgören sessliliği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan işgören sessliliği ve örgütsel güven algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmış olup, bu üç değişken yapılan çalışmanın temel konusu olmuştur.

İşgören sessliliği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymak adına oluşturulan hipotezler şunlardır;

- H1:** İşgören sessliliği, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler.
- H2:** İşgören sessliliği, devam bağlılığını olumlu yönde etkiler.
- H3:** İşgören sessliliği, normatif bağlılığı olumlu yönde etkiler.
- H4:** Örgütsel güven, duygusal bağlılığı olumlu etkiler.
- H5:** Örgütsel güven, devam bağlılığını olumlu yönde etkiler.
- H6:** Örgütsel güven, normatif bağlılığı olumlu yönde etkiler.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Yöntem

İşgören sessliliği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve araştırmada ihtiyaç duyulan veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Anket formu araştırmanın üç temel değişkenini ölçümleyecek ölçek önermelerinden oluşmuştur. Değişkenlerin ölçümü için literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş mevcut ölçekler kullanılmıştır. Ankette yer alan ifadeler çalışmanın değişkenleri olan işgören sessliliği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı ölçümlemeye yöneliktir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, hedef kitleye yönelik demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, örgütsel bağlılık değişkenini ölçmek için Allen ve Meyer'in (1990) geliştirmiş olduğu üç alt boyuttan oluşan (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte, "Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum" gibi ifadelerin de yer aldığı on iki önerme bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, örgütsel güven değişkenini değerlendirmek için Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte "yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna güvenirim" gibi önermeler kullanılmış olup toplamda beş sorudan oluşmaktadır. Son bölümde ise, İşgören sessliliği değişkenini ölçmek amacıyla, Van Dyne ve LePine'in (1998) geliştirdiği altı ifadeden oluşan tek boyutlu bir ölçek kullanılmıştır. "Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebilirim" gibi önermeler, bu bölümde yer alan ifadeler arasındadır.

Anket verilerinin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda veriler doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon testi ile analize tabi tutulmuştur.

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Kahramanmaraş ilinde faaliyette bulunan bir üniversitede görev yapan idari personeller oluşturmaktadır. İdari personellerin sayısının, kurumun Personel Daire Başkanlığı'ndan alınan bilgiye göre, araştırmanın başlangıç tarihinde 1259 olduğu belirlenmiştir. Örneklem sayısını

belirlemek için $n = N \cdot z^2 \cdot \sigma^2 / [(N-1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2]$ formülü kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2013, s.35-45). Bu formülde, N: evrenin büyüklüğünü, n: örneklem büyüklüğünü, σ : standart sapma değerini, H: standart hata değerini ve Z: belirli bir α anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değeri temsil etmektedir. Evren üzerinden yapılan örnekleme formülü sonucunda araştırmada incelenmesi gereken örneklem sayısının 295 idari personel olduğu belirlenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle tespit edilen 300 katılımcıya çalışmanın anketleri yüz yüze dağıtılmış olup araştırmada kullanılabilir anket sayısı 297 olarak analize tabi tutulmuştur.

Bu çalışmanın etik kurul uygunluğu, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi etik kurul komisyonuna sunulmuş olup; 13.03.2024 tarihli ve E-55545571-100-297329 sayılı yazı ile uygun görülmüştür.

Araştırmanın Bulguları

Güvenilirlik Analizi

Anket sorularının güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Literatürde, alfa değerinin 0,70 veya üzerinde olması ($0,70 \leq \alpha \leq 1$) ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için yeterli görülmektedir. Ayrıca, 0,80 ile 1 arasındaki alfa katsayıları yüksek güvenilirlik olarak değerlendirilir (Gülbüz & Şahin, 2016). Araştırma değişkenlerine ait verilerin soru sayıları ve ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini temsil eden Cronbach's Alfa değerleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1.

Güvenilirlik Tablosu

Değişken	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
İşgören Sessizliği	6	0,939
Örgütsel Güven	5	0,947
Duygusal Bağlılık	4	0,942
Devam Bağlılığı	4	0,920
Normatif Bağlılık	4	0,893

Yapılan çalışmada, Cronbach's alfa güvenilirlik değerlerine bakıldığında; işgören sessizliği 0,939, örgütsel güven 0,947, örgütsel bağlılık boyutunun alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılık 0,942, devam bağlılığı 0,920 ve normatif bağlılık 0,893 şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar, tüm değişkenlerin yüksek derecede güvenilir bir şekilde ölçüldüğünü göstermektedir.

Demografik Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya toplamda 297 kişi katılmış olup, katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili araştırma sonuçlarına bakıldığında, %55'ini erkekler oluştururken %44,4'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %8,1'i 18-25 yaş arasında %23,9'u 26-32 yaş arası, %30,3'ü 33-39 yaş arası, %22,9'u 40-48 yaş arası ve %14,8'i 49 yaş ve üzerindedir. Katılımcılara medeni durum açısından bakıldığında, %66'sı evli, %32'si bekar ve %2'si diğer kısmını işaretlemiştir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, %12,8'i lise mezunu, %26,6'sı önlisans mezunu, %45,8'i lisans mezunu ve %14,5'i lisansüstünden mezundur. Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ise şu şekildedir; Çalışanların %29,3'ü 1-5 yıl, %25,3'ü 6-10 yıl, %21,2'si 11-15 yıl, %10,4'ü 16-20 yıl ve %13,8'i ise 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptir. Son olarak çalışanların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında, %1,7'si daire başkanı, %7,1'i şube müdürü, %9,1'i şef, %63'ü memur ve %19,2'si diğer şeklindedir.

Tablo 2.*Demografik Özellikler Tablosu*

Genel Bilgiler	Özellik	Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	165	%55,6
	Kadın	132	%44,4
	Toplam	297	%100,0
Yaş	18-25	24	%8,1
	26-32	71	%23,9
	33-39	90	%30,3
	40-48	68	%22,9
	49 yaş ve üstü	44	%14,8
	Toplam	297	%100,0
Medeni Durum	Evli	196	%66,0
	Bekar	95	%32,0
	Diğer	6	%2,0
	Toplam	297	%100,0
Eğitim Düzeyi	Lise	38	%12,8
	Ön lisans	79	%26,6
	Lisans	136	%45,8
	Lisansüstü	43	%14,5
	Diğer	1	%0,3
	Toplam	297	%100,0
Mesleki Deneyim Süresi	1-5 Yıl	87	%29,3
	6-10 Yıl	75	%25,3
	11-15 Yıl	63	%21,2
	16-20 Yıl	31	%10,4
	21 yıl ve Üstü	41	%13,8
	Toplam	297	%100,0
İşletmedeki Pozisyon	Daire Başkanı	5	%1,7
	Şube Müdürü	21	%87,1
	Şef	27	%9,1
	Memur	187	%63,0
	Diğer	57	%19,2
	Toplam	297	%100,0

Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçeklerin geçerlilikleri için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi yapılmış olup, ölçeğin asıl yapısına uygun olarak üç alt boyutunun bulunduğu belirlenmiştir. Ölçekteki 1, 2, 3 ve 4. önermeler "duygusal bağlılık" alt boyutunda; 5, 6, 7 ve 8. önermeler "devam bağlılığı" alt boyutunda ve 9, 10, 11 ve 12. önermeler "normatif bağlılık" alt boyutunda gruplanmıştır. Araştırma değişkenlerinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri literatürde yaygın bir şekilde kullanılan Cronbach Alfa değeri ile ölçülmüş olup, Tablo 3'te görüldüğü üzere güvenilirlik değerleri KMO değeri 0,904 ve Ki-kare değeri 2765,964, serbestlik derecesi (df) 66 ve anlamlılık (sig) değeri 0,000 şeklindedir. Bu bulgular ışığında çalışmanın faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 3.*Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Değerleri***KMO ve Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği ölçüsü		0,904
Bartlett's küresellik testi	Ki-kare	2765,964
	Sd	66
	sig	0,000
Açıklanan toplam varyans		
Boyut	İfade	Faktör Yüğü
Duygusal Bağlılık	Duy.bağ.1	,854
	Duy.bağ.2	,870
	Duy.bağ.3	,872
	Duy.bağ.4	,797
Devam Bağlılığı	Dev.bağ.1	,846
	Dev.bağ.2	,683
	Dev.bağ.3	,712
	Dev.bağ.4	,695
Normatif Bağlılık	Nor.bağ.1	,716
	Nor.bağ.2	,758
	Nor.bağ.3	,779
	Nor.bağ.4	,782

Duy.bağ: Duygusal bağlılık, Dev.bağ: Devam bağlılığı, Nor.bağ: Normatif bağlılık

Araştırmada kullanılan işgören sessliliği ölçeğinin KMO değeri 0,887 olarak bulunmuş ve Bartlett's Küresellik testi sonucunda, ölçeğin orijinal yapısına uygun tek bir alt boyutunun olduğu belirlenmiştir. Ölçekteki 4. Bölümde yer alan 1,2,3,4,5,6. önermeler, işgören sessliliği boyutunda toplanmıştır. İşgören sessliliği ölçeğinin KMO değeri 0,877 olarak hesaplanmış; Bartlett's Küresellik testi sonucunda ise Ki-kare değeri 1235,470, serbestlik derecesi (df) 10 ve anlamlılık (sig) değeri 0,000 bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu ve araştırmada geçerli şekilde kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 4.*İşgören Sessliliği Ölçeğine İlişkin Faktör Değerleri***KMO ve Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği ölçüsü		0,877
Bartlett's küresellik testi	Ki-kare	1235,470
	Sd	10
	sig	0,000
Açıklanan toplam varyans		
Boyut	İfade	Faktör Yüğü
İşgören Sessliliği	İşg.ses.1	,914
	İşg.ses.2	,922
	İşg.ses.3	,888
	İşg.ses.4	,896
	İşg.ses.5	,797
	İşg.ses.6	,819

İşg.ses: İşgören sessliliği

Örgütsel güven ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde, ölçeğin gerçek yapısına uygun olarak tek bir alt boyutu bulunduğuna anlaşılmıştır. Ölçekte 3. Bölümde yer alan 1,2,3,4,5. önermeler, "örgütsel güven" boyutu altında gruplanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinin KMO değeri 0,860, Bartlett's Küresellik testi sonucunda ise Ki-kare değeri 1648,658, serbestlik derecesi (df) 10 ve anlamlılık (sig) değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5.*Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Değerleri***KMO ve Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği ölçüsü		0,860
Bartlett's küresellik testi	Ki-kare	1648,658
	Sd	10
	sig	0,000
Açıklanan toplam varyans		
Boyut	İfade	Faktör Yüğü
	Örg.güv.1	,870
	Örg.güv.2	,944
	Örg.güv.3	,945
Örgütsel Güven	Örg.güv.4	,938
	Örg.güv.5	,866
Örg.güv: Örgütsel güven		

Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi Sonuçları**Tablo 6.***Değişkenler Arası İlişkiler*

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. İşgören Sessliliği	1				
2. Örgütsel Güven	,625**	1			
3. Duygusal Bağlılık	,420**	,586**	1		
4. Devam Bağlılığı	,292**	,409**	,518**	1	
5. Normatif Bağlılık	,435**	,632**	,702**	,617**	1

Korelasyon analizi, araştırmanın bağımsız (örgütsel güven ve işgören sessliliği) ve bağımlı değişkeni (örgütsel bağlılık) arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ilişkin sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur. Korelasyon analizi, işgören sessliliği ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde ($r = 0,420$), pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p < ,001$) bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, işgören sessliliği ile devam bağlılığı arasında düşük seviyede ($r = 0,292$), pozitif yönde ve anlamlı ($p < ,001$) bir ilişki gözlemlenmiştir. İşgören sessliliği ile normatif bağlılık arasında ise orta düzeyde ($r = 0,435$), pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p < ,001$) bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde ($r = 0,586$), pozitif yönde ve anlamlı ($p < ,001$) bir ilişki gözlemlenirken, örgütsel güven ile devam bağlılığı arasında da orta düzeyde ($r = 0,409$), pozitif bir yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ($p < ,001$) bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak, örgütsel güven ile normatif bağlılık arasında yüksek düzeyde ($r = 0,632$), pozitif bir yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ($p < ,001$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 7'de, bağımlı değişken (duygusal bağlılık) üzerindeki değişimin bağımsız değişken (işgören sessliliği) tarafından ne ölçüde açıklandığını gösteren R^2 değeri 0,176 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, idari personelin duygusal bağlılık düzeylerinin %17,6'sını, işgören sessliliği algılarının açıkladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu ilişki olumlu yönde olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Regresyon analizi sonucunda, "İşgören sessliliği, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler" hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 7.

Araştırmaya Katılan Personelin İşgören Sessliliğinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

B	R	R Square	Adjusted R Square	F	P	t
0,575	0,420	0,176	0,174	63,210	0,000**	7,950
Bağımsız Faktör: İşgören Sessliliği						
Bağımlı Faktör: Duygusal Bağlılık						

Tablo 8'de, bağımlı değişken (devam bağlılığı) üzerindeki değişimin bağımsız değişken (işgören sessliliği) tarafından ne düzeyde açıklandığını gösteren R² değeri 0,082 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, idari personelin devam bağlılığı düzeylerinin %8,2'sini, işgören sessliliği algılarının açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, bu ilişki olumlu yönde olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Regresyon analizi sonucunda, "İşgören sessliliği, devam bağlılığını olumlu yönde etkiler" hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 8.

Araştırmaya Katılan Personelin İşgören Sessliliği Ve Devam Bağlılığı Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

B	R	R Square	Adjusted R Square	F	P	t
0.332	0,292	0,085	0,082	27,559	0,000**	6,752
Bağımsız Faktör: İşgören Sessliliği						
Bağımlı Faktör: Devam Bağlılığı						

Tablo 9'da, bağımlı değişken (normatif bağlılık) üzerindeki değişimin bağımsız değişken (işgören sessliliği) tarafından ne düzeyde açıklandığını gösteren R² değeri 0,187 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, idari personelin normatif bağlılık düzeylerinin %18,7'sini, işgören sessliliği algılarının açıkladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu ilişki olumlu yönde olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Regresyon analizi sonucunda, "İşgören sessliliği, normatif bağlılığı olumlu yönde etkiler" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9.

Araştırmaya Katılan personelin İşgören sessliliği ve Normatif Bağlılığa Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

B	R	R Square	Adjusted R Square	F	P	t
0.552	0,435	0,190	0,187	68,976	0,000**	8,305
Bağımsız Faktör: İşgören Sessliliği						
Bağımlı Faktör: Normatif Bağlılık						

Tablo 10'da, bağımlı değişken (duygusal bağlılık) üzerindeki değişimin bağımsız değişken (örgütsel güven) tarafından ne düzeyde açıklandığını gösteren R² değeri 0,341 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, idari personelin duygusal bağlılık düzeylerinin %34,1'ini, örgütsel güven algılarının açıkladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu ilişki olumlu yönde olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Regresyon analizi sonucunda, "Örgütsel güven, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler" hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 10.

Araştırmaya Katılan personelin Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılığına etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

B	R	R Square	Adjusted R Square	F	P	t
0.714	0,586	0,343	0,341	154,346	0,000**	4,205
Bağımsız Faktör: Örgütsel Güven						

Bağımlı Faktör: Duygusal Bağlılık

Tablo 11'de, bağımlı değişken (devam bağlılığı) üzerindeki değişimin bağımsız değişken (örgütsel güven) tarafından ne düzeyde açıklandığını gösteren R^2 değeri 0,164 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, idari personelin devam bağlılığı düzeylerinin %16,4'ünü, örgütsel güven algılarının açıkladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu ilişki olumlu yönde olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Regresyon analizi sonucunda, "Örgütsel güven, devam bağlılığını olumlu yönde etkiler" hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 11.

Araştırmaya Katılan personelin Örgütsel Güven ve Devam bağlılığı etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

B	R	R Square	Adjusted R Square	F	P	t
0.413	0,409	0,167	0,164	59,229	0,000**	7,741
Bağımsız Faktör: Örgütsel Güven						
Bağımlı Faktör: Devam bağlılığı						

Tablo 12'de, bağımlı değişken (normatif bağlılık) üzerindeki değişimin bağımsız değişken (örgütsel güven) tarafından ne düzeyde açıklandığını gösteren R^2 değeri 0,398 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, idari personelin normatif bağlılık düzeylerinin %39,8'ini, örgütsel güven algılarının açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, bu ilişki olumlu yönde olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Regresyon analizi sonucunda, "Örgütsel güven, normatif bağlılığı olumlu yönde etkiler" hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 12.

Araştırmaya Katılan personelin Örgütsel Güven ve Normatif bağlılığı etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

B	R	R Square	Adjusted R Square	F	P	t
0.713	0,632	0,400	0,398	196,475	0,000**	2,434
Bağımsız Faktör: Örgütsel Güven						
Bağımlı Faktör: Normatif Bağlılık						

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, Akdeniz bölgesinde yer alan bir üniversitede idari personel olarak çalışan bireylerin işgören sessliliği ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada nicel veri analizi yöntemi kullanılmış ve 297 katılımcıdan elde edilen anket verileri SPSS programı ile analiz edilmiştir. İşgören sessliliği ve örgütsel güven değişkenleri tek boyutlu yapıda ele alınırken, örgütsel bağlılık üç alt boyutuyla (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ele alınmıştır. Çalışma değişkenlerinin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değerleri 0,893 ve üstü değerler olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, anket verileriyle ölçümlenen araştırma değişkenlerinin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmada altı hipotez geliştirilmiş ve hipotez testine yönelik yapılan istatistiksel analizler sonucunda bu hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, işgören sessliliği ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. H1 Hipotezi, işgören sessliliği ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu hipotez kabul edilerek, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve işgören sessliliğinin duygusal bağlılığı anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Buna göre, çalışanın kendini ifade edebilmesinin, örgüte olan duygusal bağlılığını güçlendirdiği görülmüştür. H2 Hipotezi işgören sessliliği ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemekte olup, hipotez kabul edilmiş ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işgören sessliliğinin devam bağlılığını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. H3 hipotezi, işgören sessliliği ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu araştırma verilerinin analizi sonucunda anlaşılmıştır. Bu bağlamda, çalışanların örgüt içerisindeki

sesliliğinin iş yerine olan normatif bağlılıklarını etkilediği görülmüştür. H4 hipotezi, örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmiş ve yapılan analizler, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, örgütsel güvenin duygusal bağlılığı anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir. Bu, örgüte duyulan güvenin çalışanlar için motive edici bir unsur olduğunu ve onların örgütte kalma eğilimlerini artırdığını ifade etmektedir. H5 hipotezi, örgütsel güven ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemekte olup test sonuçları, bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişki, çalışanların örgüte olan güvenlerinin, örgüte karşı olan devam bağlılıklarını etkilediğini göstermektedir. H6 hipotezi ise, örgütsel güven ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmekte olup, yine analiz sonuçları bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, çalışanların örgüte duyduğu güvenin, örgüte olan normatif bağlılıklarını etkilediğini göstermektedir.

Öneriler

Bu çalışmanın bulguları, çalışanların iş ortamlarında düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini açıkça ifade edebilmelerine olanak tanıyan bir örgütsel yapının oluşturulmasının gerekliliğine işaret etmektedir. Çalışanların seslerinin duyulduğu ve görüşlerinin dikkate alındığı bir çalışma ortamı, onların örgüte yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını artırmakta; bu durum hem bireysel gelişimi hem de kurumsal başarıyı desteklemektedir. Çalışan sesinin desteklenmesi, aynı zamanda karar alma süreçlerine katılım düzeyini yükselterek çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve işlerine daha yüksek anlam atfetmelerine katkı sağlamaktadır. Öte yandan, bireysel ve toplumsal yaşamın temel taşlarından biri olan güven duygusu, örgütsel bağlamda da son derece kritik bir role sahiptir. Çalışanların örgütlerine duyduğu bağlılığın sürekliliği, büyük ölçüde güven temelli ilişkilerin varlığına bağlıdır. Güvenin hâkim olduğu iş ortamlarında çalışanlar, hem meslektaşlarıyla daha sağlıklı iletişim kurmakta hem de yöneticilerine karşı daha yüksek düzeyde güven geliştirmektedirler. Bu durum, çalışanların motivasyonlarını ve işlerine olan bağlılıklarını artırmakta, dolayısıyla örgütün genel performansına da olumlu yönde yansımaktadır.

Etik Kurul Onay Bilgileri

Bu çalışma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'nun 13.03.2024 tarihli ve E-55545571-100-297329 sayılı onayı doğrultusunda, araştırma ve yayın etiğine uygun şekilde yürütülmüştür. Yazarlar, çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi"nde belirtilen tüm kurallara titizlikle uyulduğunu ve yönergenin ikinci bölümünde yer alan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" kapsamında herhangi bir etik ihlalinin söz konusu olmadığını beyan etmektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazar, bu çalışmanın hazırlanması sürecinde hiçbir kişi veya kurumla çıkar çatışması içinde olmadığını beyan etmektedir. Ayrıca çalışma, herhangi bir mali kaynak veya sponsorluk desteği alınmaksızın bağımsız olarak yürütülmüştür.

Kaynakça

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663. <https://doi.org/10.1002/job.372>

- Bryson, A. (2004). Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 213-241. <https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2004.00324.x>
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2019). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 12-35.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan sessizliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 745-761. <https://doi.org/10.21121/eab.2016.482>
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. Seçkin Yayıncılık.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/2325604>
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitabevi.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2014). Örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşmaya etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3), 27-62.
- Kim, J., Macduffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance. *Human Relations*, 63(3), 371-394. <https://doi.org/10.1177/0018726709348936>
- Kramer, R. M. (2014). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 65, 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Levine, D., & Tyson, L. (1990). *Participation, productivity, and the firm's environment*. Brookings Institution, Washington, DC. <https://doi.org/10.2307/41166630>
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2019). Trust in management and performance: A meta-analysis of the impact of organizational trust. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 1-11.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. 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*, 99(1), 87-112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and reconceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnitsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Nalbant, E. (1995). *İnsan kaynakları yönetiminde kalite çemberleri ve uygulama ile ilgili gözlemler*. *1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 992. Kara Harp Okulu Kültür Sitesi, Ankara.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364. <https://doi.org/10.1080/14697010601054008>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Özdemir, L., & Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların "örgütsel ses ve sessizlik" algılarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive, and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179. <https://doi.org/10.1177/009102600703600205>
- Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J., & Holland, P. (2006). A comparison of the effectiveness of employee voice arrangements in Australia. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 543-559. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2006.00419.x>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Searle, R. H., & Skinner, D. (2019). Trust in the workplace: A review of research on employee trust and organizational outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 222-235.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502. <https://doi.org/10.2307/256220>

- Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören sessliliği, nedenleri ve boyutları: Teorik bir çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 30-38.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean, P. J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, p.215-285).
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Yener, S. (2018). İşgören sessliliğinin tükenmişlik ve bilgi uçurma arasındaki ilişkide düzenleyici rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 217-236.
- Yılmaz, C., & Kabadayı, E. T. (2002). Dağıtım kanallarında bayilerin üretici firma lehine işbirliği davranışlarını etkileyen faktörleri inceleyen bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 5(17), 99-106. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.683423>

Extended Abstract

In order to examine the relationship between employee voice, organizational trust, and organizational commitment, a quantitative research method was used, and the data needed in the research were collected through a questionnaire technique. The questionnaire form consisted of scale propositions to measure the three main variables of the research. Existing scales whose validity and reliability have been tested in the literature were used to measure the variables. The statements in the questionnaire are intended to measure employee voice, organizational trust, and organizational commitment, which are the study variables. The questionnaire consists of four sections. The first section includes demographic questions for the target group. In the second part, the Organizational Commitment Scale developed by Allen and Meyer (1990), consisting of three sub-dimensions (affective commitment, normative commitment, and continuance commitment), was used to measure the organizational commitment variable. This scale has twelve propositions, including statements such as "I feel an emotional attachment to this organization." In the third section, the Organizational Trust Scale developed by Bromiley and Cummings (1996) was used to assess the organizational trust variable. In this scale, propositions such as "I trust that what my manager tells me is true" are used, and it consists of five questions in total. In the last section, a unidimensional scale consisting of six statements developed by Van Dyne and LePine (1998) was used to measure the variable of employee voice. Propositions such as "I can freely express my ideas to my supervisors to make things better in this workplace" are among the statements included in this section. The study population consists of administrative staff working at a university in Kahramanmaraş province. According to the information received from the Personnel Department of the institution, the number of administrative staff was determined to be 1259 at the beginning of the study. The formula " $n = N \cdot z^2 \cdot \sigma^2 / [(N-1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2]$ " was used to determine the sample size (Ural & Kılıç, 2013: 35-45). In this formula, N represents the size of the population, n represents the sample size, σ represents the standard deviation, H represents the standard error, and Z represents the theoretical value corresponding to a certain significance level. As a result of the sampling formula based on the population, it was determined that the sample size to be examined in the study was 295 administrative personnel. The study questionnaires were distributed face-to-face to 300 participants determined by a simple random sampling method, and the number of usable questionnaires in the study was analyzed as 297. As a result of the correlation analysis, it was determined that there are statistically significant positive relationships between employee voice and emotional commitment, continuance commitment, and normative commitment variables of organizational commitment. Hypothesis H1 examines the relationship between employee voice and emotional commitment. This hypothesis was accepted, and it was determined that there is a significant relationship between the two variables and that employee voice significantly affects emotional commitment. Accordingly, it has been observed that the employee's ability to express himself/herself strengthens his/her emotional commitment to the organization. Hypothesis H2 examines the relationship between employee voice and continuance commitment, and the hypothesis is accepted, and it is determined that there is a significant relationship between these two variables and that employee voice has a significant effect on continuance commitment. Hypothesis H3 tested the relationship between employee voice and normative commitment, and the research data analysis revealed a significant relationship between them. In this context, it is seen that employees' voice within the organization affects their normative commitment to the workplace. Hypothesis H4 tested the relationship between organizational trust and affective commitment, and the analysis showed a significant relationship between the variables and that organizational trust significantly affects affective commitment. This means that trust in the organization motivates employees and increases their tendency to stay in the organization. Hypothesis H5 examines the relationship between organizational trust and continuance commitment, and the test results reveal a significant relationship between these two concepts. This relationship indicates that employees' trust in the organization affects their continuance commitment. Hypothesis H6, on the other hand, tests the relationship between organizational trust and normative commitment, and again, the results of the analysis revealed that there is a significant relationship between these two concepts. These findings show that employees' trust in the organization affects their normative commitment to the organization.