

*Politik Uzaklık ve Nezaketsizlik: İşyerinde Sessizliğin İdeolojik Kökleri**

Hakan Baltacı¹

Received/ Başvuru: 20.10.2025

Accepted/ Kabul: 01.12.2025

Published/ Yayın: 27.12.2025

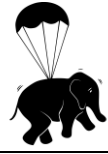
Öz

Günümüzde artan toplumsal ve politik kutuplaşma yalnızca makro düzeydeki politik süreçleri değil, örgüt içi ilişkileri, iletişim dinamiklerini ve çalışan davranışlarını da etkileme potansiyeline sahiptir. Bu araştırmanın amacı da politik kutuplaşmanın örgüt içi etkileşim ve iletişim süreçleri üzerindeki mikro düzey yansımalarını ortaya koymaktır. Araştırmada çalışanların politik ideolojik uzaklık algılarının örgütsel sessizlikle nasıl ilişkilendiğini incelemektedir. Ayrıca bu ilişkide politik ideolojiye dayalı nezaketsizliğin aracılık rolünü ve örgütsel özdeşleşmenin olası düzenleyici etkisini değerlendirmektedir. Veriler Türkiye’de kamu ve özel sektörde görev yapan 241 çalışanla çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Ölçeklerin geçerliği doğrulayıcı faktör analiziyle, hipotezler ise yapısal eşitlik modeli (AMOS) kullanılarak test edilmiştir. Bulgular, politik uzaklığın çalışan sessizliği üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunmadığını, ancak bu etkinin politik kimliğe dayalı nezaketsizlik aracılığıyla dolaylı biçimde ortaya çıktığını göstermiştir. Buna karşılık, örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkideki düzenleyici rolü desteklenmemiştir. Elde edilen sonuçlar, politik kutuplaşmanın yalnızca toplumsal değil, örgütsel düzeyde de çalışanların ifade ve sessizlik davranışlarını şekillendirdiğini göstermektedir. Bu doğrultuda araştırma hem kuramsal hem de örgütlerde ideolojik çeşitliliğin yönetimi, sessizlik kültürünün önlenmesi ve güven temelli iletişim ortamlarının geliştirilmesi için pratik bir çerçeve sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: politik ideoloji, politik ideolojiye dayalı işyeri nezaketsizliği, örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme

* Bu çalışma için Yalova Üniversitesi Etik Kurullar Koordinatörlüğü’nden 06.10.2025 tarihinde 2025/375 ve 2025/376 kararı ile etik onay izni alınmıştır.

¹ Arş. Gör. Dr., Yalova Üniversitesi, Türkiye, hakan.baltaci@yalova.edu.tr, Orcid: 0000-0003-0276-2781



Political Distance and Incivility: The Ideological Roots of Workplace Silence

Abstract

This study examines the effect of employees' perceptions of political ideological distance on organizational silence through political identity-based incivility, as well as the moderating role of organizational identification in this relationship. The main purpose is to reveal the micro-level reflections of political polarization on organizational interaction and communication processes. Data were collected from 241 employees working in the public and private sectors in Turkey through an online survey. The validity of the scales was confirmed by confirmatory factor analysis, and the hypotheses were tested using structural equation modelling (AMOS). The findings show that political distance does not have a significant direct effect on employee silence; however, this effect emerges indirectly through political identity-based incivility. In contrast, the moderating role of organizational identification in this relationship was not supported. The results indicate that political polarization shapes employees' expression and silence behaviors not only at the societal level but also within organizations. Accordingly, the study provides both a theoretical and practical framework for managing ideological diversity, preventing silence culture, and fostering trust-based communication in organizations.

Keywords: political ideology, political dissimilarity-based workplace incivility, organizational silence, organizational identification



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: In increasingly polarized societies, political identity has become a salient social category shaping interpersonal relations not only in the public sphere but also in workplaces. Employees who perceive ideological dissimilarity from their coworkers may experience subtle forms of mistreatment, such as incivility, which can undermine psychological well-being and voice behavior (He et al., 2019; Ferrante, 2023). Drawing on Social Identity Theory (Tajfel and Turner, 1986) and Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), this study aims to investigate how perceived political distance affects organizational silence through political identity-based incivility and whether organizational identification moderates this relationship.

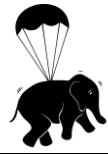
The research provides a novel contribution by linking political polarization to silence behavior—an outcome typically examined through organizational factors such as leadership style or fear of negative evaluation (Van Dyne et al., 2003). By exploring political identity as an antecedent of silence, the study introduces a new explanatory framework that connects macro-level polarization dynamics with micro-level organizational behavior, highlighting how ideological distance may manifest in everyday workplace communication and expression.

Research Method: The study adopted a quantitative research design. Data were collected from 241 white-collar employees working in various public and private sector organizations in Turkey through an online questionnaire.

Measurement instruments included:

- **Perceived Political Distance:** Calculated using the Euclidean distance measure between the participant's ideological self-placement and the perceived ideological position of coworkers (Ferrante, 2023; He et al., 2019).
- **Political Identity–Based Incivility:** Measured through an adapted version of the Workplace Incivility Scale developed by Cortina et al. (2001) and validated in Turkish by Gök vd., (2019). In this study, each item was modified by adding the phrase “because of my political ideology.”
- **Organizational Silence:** Assessed using the three-dimensional scale (acquiescent, defensive, and relational silence) developed by Van Dyne et al. (2003) and adapted to Turkish by Tuna (2025).
- **Organizational Identification:** Measured through Mael and Ashforth's (1992) six-item Organizational Identification Scale, whose Turkish version was validated by Topçu (2025).

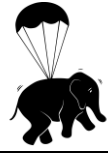
All items were rated on a five-point Likert scale (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree). The normality assumption was supported (skewness between $-.53$ and 1.16 ; kurtosis between $-.61$ and 1.04), confirming that data did not require transformation.



Data analyses were conducted using AMOS. Model fit indices ($\chi^2/df = 1.52$, CFI = 0.96, RMSEA = 0.047) indicated a good fit following the criteria of Kline (2023). Indirect effects were tested with 5,000 bootstrap samples using bias-corrected 95% confidence intervals (Preacher et al., 2007).

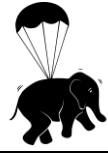
Conclusion: Results showed that perceived political distance did not directly predict employee silence ($\beta = -.04$, $p = .469$), but it positively predicted political incivility ($\beta = .099$, $p = .031$). Political incivility, in turn, strongly predicted silence ($\beta = .613$, $p < .001$). The indirect effect of political distance on silence via incivility was significant ($\beta = .060$, 95% CI [.010, .142], $p = .016$), confirming the mediation hypothesis. However, the moderating role of organizational identification was not statistically significant ($\beta = .090$, $p = .189$). These results suggest that ideological distance leads to increased experiences of incivility, which in turn fosters silence as a defensive response, but this process is not substantially mitigated by identification with the organization. The findings of this study reveal that political polarization permeates organizational contexts through subtle interpersonal mechanisms rather than explicit conflict. Perceived political distance did not directly predict employee silence but influenced it indirectly via political identity-based incivility. This pattern suggests that ideological dissimilarity is often manifested through micro-behaviors that undermine respect and psychological safety (Cortina, 2008; Sue et al., 2007). Consistent with Social Identity Theory (Tajfel and Turner, 1986), such incivility reflects underlying in-group and out-group categorizations within the workplace, where politically dissimilar employees become more vulnerable to exclusion. Moreover, in line with the Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), political identity-based incivility may act as a stressor that depletes employees' emotional and cognitive resources (Cortina et al., 2001; He et al., 2019), prompting silence as a self-protective response. The non-significant moderating effect of organizational identification implies that belonging alone may not buffer the emotional strain caused by ideological tension (Ashforth and Schinoff, 2016; Brown, 2020). Overall, these findings extend existing models of workplace silence by illustrating how macro-level ideological polarization shapes micro-level communicative behaviors in organizations.

From a managerial standpoint, the findings emphasize that ideological diversity requires deliberate management, similar to gender or ethnic diversity (Cortina et al., 2013). Organizations should foster a culture of respect and psychological safety where employees can express differing political views without fear of subtle exclusion or incivility (Edmondson, 1999). Establishing clear norms for respectful communication, especially during politically sensitive periods such as elections, can prevent ideological tensions from escalating into silence behaviors. Training programs that develop leaders' political neutrality and empathy—core elements of ethical and authentic leadership (Brown and Treviño, 2006)—may also reduce incivility and strengthen trust. Finally, incorporating respect for ideological diversity into organizational policies and codes of conduct can help sustain inclusive communication climates and mitigate the silent consequences of polarization in the workplace.



The study's cross-sectional design limits causal inference. Future research could employ longitudinal or experimental methods to capture the dynamic nature of ideological tensions, particularly before and after election periods. Moreover, since the study relied on self-reported measures, future studies should include multi-source data such as organizational records or supervisor assessments. Finally, qualitative research could explore how political identity differences manifest in everyday workplace interactions through humor, symbols, or implicit cues.

Overall, this research demonstrates that political polarization extends beyond the public sphere and influences micro-level organizational behaviors, offering a theoretical foundation for further inquiry into identity-based silence and incivility at work.

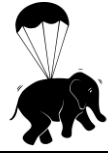


1. GİRİŞ

Çalışanların kendi fikirlerini saklamaları ve/veya sessiz kalmaları, yalnızca bireysel refah üzerinde değil, örgütsel işleyiş üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Sessizlik, iş tatmininde azalma, tükenmişlikte artış ve örgütsel bağlılıkta zayıflama gibi birçok olumsuz çıktıyla ilişkilendirilmektedir (Kang ve Kim, 2023; Knoll ve van Dick, 2013). Özellikle üst yönetimin tavırları, iletişim eksiklikleri, amir desteğinin yetersizliği ve yargılanma korkusu gibi etkenler sessizliğin önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır (Akbarian vd., 2015; Jahangir ve Abdullah, 2017). Ancak bu çalışmaların önemli bir bölümü sessizliği daha çok örgütsel yapı, liderlik ve kişilerarası ilişkiler bağlamında ele almakta (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Knoll ve van Dick, 2013; Kim ve Wang, 2024); çalışanların politik kimlikleri ve toplumsal kutuplaşma dinamikleri sessizlik davranışının açıklanmasında görece sınırlı biçimde dikkate alınmaktadır. Oysa siyasal kutuplaşmanın gündelik yaşamı belirgin biçimde etkilediği bağlamlarda, önceki çalışmalar çalışanların iş tutumları, iyi oluşları ve örgütsel ilişkilerine dair algılarının içinde bulundukları politik iklimden etkilendiğini göstermektedir (Selenko vd., 2025; Ferrante, 2023; Javidan vd., 2023; Johnson ve Roberto, 2018). Bu çalışma, bu tartışmayı bir adım ileri taşıyarak, çalışanların “ses verme” ya da sessiz kalma kararlarının da benzer biçimde politik bağlamdan etkilenebileceği varsayımını test etmektedir.

Politik ideolojinin, özellikle amir desteği (Javidan vd., 2023; Henderson ve Jeong, 2022; Swigart vd., 2020; Roth vd., 2017) ve olumsuz yargılanma korkusu (Miner vd., 2021; He vd., 2019) gibi sessizlikle ilişkili değişkenleri etkileyebilme potansiyeli, bu araştırmanın hareket noktasını oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle, bu çalışmada politik kutuplaşmanın yalnızca toplumsal ilişkilerde değil, örgütsel iletişimde de çalışanların sessiz kalma eğilimlerini şekillendirebileceği ileri sürülmektedir. Sosyal Kimlik Kuramı’na (Tajfel, 1982; Turner vd., 1987) göre bireyler, kendilerini ve başkalarını “biz” ve “onlar” kategorileri üzerinden konumlandırmakta; politik ideoloji gibi kimlik bileşenleri bu kategorizasyonun önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Gruplararası Duygular Teorisi (Mackie vd., 2000; Smith ve Mackie, 2016) bu sürece duygusal bir katman ekleyerek, söz konusu bilişsel ayrımların aynı zamanda karşı gruba yönelik öfke, kırgınlık, korku gibi ortak duyguları beslediğini öne sürmektedir. Kaynakların Korunumu Kuramı (Hobfoll, 1989) ise bireylerin, bu tür tehdit edici durumlarda duygusal ve bilişsel kaynaklarını korumaya yöneldiklerini varsaymaktadır. Bu üç çerçeve birlikte ele alındığında, politik ideolojiye dayalı uzaklığın çalışanların kendilerini karşı gruplarla mesafeli konumlandırmalarına, bu mesafenin mikro düzey nezaketsizlik deneyimleri ve yoğun duygusal tepkiler olarak algılanmasına ve nihayetinde duygusal kaynak kaybını önlemek amacıyla sessizliğe yönelmelerine yol açabileceği öngörülebilir. Böylece kuramsal çerçeve, politik uzaklık, nezaketsizlik, duygusal tepkiler ve sessizlik değişkenlerini bir arada tutan açıklayıcı bir çatı sunmaktadır.

Bu husus Türkiye bağlamı özelinde değerlendirildiğinde, Türkiye’de politik ideolojilerin toplumsal yaşam üzerindeki belirleyici etkisi giderek arttığı (Aydın-Düzgüt, 2023) ve bu durumun yalnızca toplum düzeyinde değil, örgütsel yaşama etkisi bakımından da önem

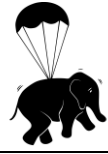


kazandığı ifade edilebilir. Öyle ki politik farklılıkların çalışma ortamlarına yansımaları, çalışanlar arasında algılanan ideolojik mesafeleri artırmakta ve bu mesafeler kimi zaman politik kimliğe dayalı nezaketsizlik davranışlarına dönüşebilmektedir (He vd., 2019; Miner vd., 2021). Mevcut literatürde politik ideolojiye dayalı işyeri davranışlarının daha çok fiziksel sağlık, tükenmişlik ya da işten ayrılma niyeti gibi sonuç değişkenleriyle ilişkilendirildiği (Ferrante, 2023; He vd., 2019; Miner vd., 2021); buna karşılık politik uzaklık, politik nezaketsizlik ve örgütsel sessizlik üçlüsünü aynı yapısal model içinde ele alan çalışmaların son derece sınırlı olduğu görülmektedir. Türkiye bağlamında politik kutuplaşmanın yüksek ve hızla değişen bir nitelik taşıması, bu boşluğu daha da önemli kılmaktadır. İdeolojik mesafelerin günlük iş ilişkilerine nasıl sızdığı ve çalışanların sessiz kalma stratejilerini nasıl şekillendirdiğini anlamak hem örgütsel iletişim dinamiklerini çözümlmek hem de kutuplaşmanın işyeri pratiklerindeki maliyetini ortaya koymak açısından önemli görünmektedir.

Bu nedenle bu çalışma, bireylerin politik uzaklık algılarının, politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliği aracılığıyla sessizlik davranışlarını nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütle duygusal bağlarını temsil eden örgütsel özdeşleşme değişkeninin bu ilişkiyi nasıl şekillendirdiği de araştırılmaktadır. Araştırma, 241 çalışanla çevrimiçi anket yöntemiyle yürütülmüş; veriler AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve yapısal eşitlik modeli (YEM) aracılığıyla analiz edilmiştir.

Bu araştırma, literatüre üç temel katkı sunmaktadır. Birincisi, politik ideolojiye dayalı işyeri davranışları alanında politik uzaklık ve nezaketsizlik arasındaki ilişkinin çoğu zaman fiziksel sağlık, tükenmişlik ya da işten ayrılma niyeti gibi sonuç değişkenleriyle ele alındığı görülmektedir (Ferrante, 2023; Miner vd., 2021). Bu çalışma, söz konusu ilişkiyi örgütsel sessizlik değişkeni üzerinden açıklayarak, politik kutuplaşmanın işyeri iletişimi ve ifade davranışları üzerindeki etkilerine dair bir bakış açısı sunmaktadır. İkincisi, bulgular politik uzaklığın çalışan sessizliği üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığını, ancak bu etkinin politik kimliğe dayalı nezaketsizlik aracılığıyla dolaylı biçimde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu sonuç, çalışanların sessiz kalma davranışlarının yalnızca örgütsel veya bireysel faktörlerle değil, aynı zamanda politik-ideolojik algılarla da şekillenebileceğini göstermektedir. Üçüncüsü, modelde test edilen örgütsel özdeşleşme değişkeninin düzenleyici etkisi istatistiksel olarak desteklenmemiştir. Bu sonuç, örgütsel özdeşleşmenin olumsuz örgütsel çıktıları her koşulda zayıflatan bir tampon olduğu yönündeki örtük varsayımı sorgulamakta ve özdeşleşmenin etkisinin bağlama, özellikle de politik iklimle duyarlı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, bu çalışma politik kutuplaşmanın yalnızca toplumsal düzeyde değil, aynı zamanda örgüt içi iletişim, nezaket normları ve sessizlik dinamikleri gibi mikro düzey süreçlerde de etkili olduğunu göstermekte; bulgular, örgütlerin ideolojik çeşitlilik içeren çalışma ortamlarında iletişim iklimini ve sessizlik kültürünü yönetebilmesi için kuramsal bir çerçeve sunmaktadır.

Ayrıca, bulgular politik kutuplaşmanın pratik düzeyde de önemli yansımaları olduğunu göstermektedir. Özellikle farklı ideolojik kimliklere sahip çalışanların bir arada bulunduğu



örgütlerde, algılanan politik nezaketsizliğin iletişim kanallarını tıkayarak bilgi akışını yavaşlatabileceği ve yönetsel kararların kalitesini olumsuz etkileyebileceği anlaşılmaktadır. Bu durum, örgütlerin politik iklimi izleme, çatışma önleyici iletişim protokolleri geliştirme ve kapsayıcı bir söylem kültürü inşa etme gerekliliğini pratik bir yönetsel öncelik hâline getirmektedir.

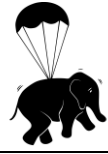
2. KURAMSAL ve KAVRAMSAL ARKA PLAN

“Sosyal Kimlik Kuramı” (Tajfel, 1982; Turner vd., 1987) bireylerin olumlu bir benlik algısı geliştirme arzusunun, kendilerini belirli sosyal kategoriler üzerinden tanımlamalarına yol açtığını öne sürmektedir. Bu süreçte bireyler, kendilerini yalnızca bireysel özellikleriyle değil, aynı zamanda ait oldukları gruplar üzerinden tanımlarlar. Sosyal kategorizasyonun sonucu olarak iç grup üyeleri olumlu, dış grup üyeleri ise olumsuz değerlendirilmekte (Brewer, 1999); böylece stereotipleştirme, önyargı ve ayrımcılık davranışları ortaya çıkmaktadır (Bağcı ve Çelebi, 2017).

“Gruplararası Duygular Teorisi” (Mackie vd., 2000) bu sürece duygusal bir boyut eklemektedir. Sosyal kimlik kuramının vurguladığı bilişsel sınıflandırmalar, aynı zamanda gruplara özgü ortak duyguların da gelişmesine yol açmaktadır. Buna göre bireyler yalnızca kendi gruplarının çıkarlarını gözetmekle kalmaz, aynı zamanda bu üyelikten kaynaklanan öfke, gurur, korku ya da umut gibi ortak duyguları da paylaşırlar (Smith ve Mackie, 2016; van Kleef ve Fischer, 2016). Bu nedenle gruplararası ilişkiler yalnızca bilişsel değerlendirmelerle değil, güçlü duygusal tepkilerle de şekillenmektedir.

“Kaynakların Korunumu Kuramı” (Conservation of Resources, COR) ise, bireylerin temel motivasyonunun değer verdikleri kaynakları elde etmek, korumak ve kayıpları en aza indirmek olduğunu savunmaktadır (Hobfoll, 1989; 2001). Bu bakış açısına göre stres, yalnızca fiili kaynak kaybıyla değil, aynı zamanda potansiyel kayıp tehdidiyle de ortaya çıkar; tekrar eden veya birikimli kayıplar “kaynak kaybı sarmalları”na yol açarak bireyleri daha kırılgan hâle getirebilir (Hobfoll, 2001; Hobfoll vd., 2018). İş bağlamında duygusal enerji, saygı görme, aidiyet hissi ve ilişki ağları gibi unsurlar da önemli psikososyal kaynaklar olarak ele alınmaktadır. Politik kimliğe dayalı nezaketsizlik, çalışanların bu kaynaklarının tehdit altında olduğunu hissetmelerine yol açarak, onları daha fazla çatışmaya girmeden geri çekilmeye ve sessiz kalmaya yöneltebilir. Dolayısıyla COR kuramı, bu çalışmada politik uzaklık ve nezaketsizlik deneyimlerinin sessizlik davranışına “kaynak koruma” odaklı bir tepki olarak nasıl tercüme olabileceğini açıklayan temel çerçevelerden birini oluşturmaktadır.

Sonuç olarak grup lehine ayrımcılık ve dış grup aleyhine önyargı, Gruplararası Duygular Kuramı’nın vurguladığı ortak duygularla birleşerek kutuplaşmayı derinleştirebilmektedir (Bakker ve Lelkes, 2024; Bar-Tal vd., 2007). Örgütler, toplumun bir parçası olarak, bu kimlik ve duygu dinamiklerinden bağımsız değildir (Scott ve Davis, 2015). Kaynakların Korunumu Kuramı’nın (Hobfoll, 1989; 2001) öne sürdüğü üzere, bu tür kimlik temelli gerilimler çalışanların saygı görme, aidiyet ve güvenlik gibi psikososyal kaynaklarını tehdit ettiğinde,



bireyler kendilerini korumaya yönelik geri çekilme ve kaçınma stratejilerine yönelebilir. Dolayısıyla, toplum düzeyinde gözlemlenen kimlik temelli kutuplaşma örüntülerinin, benzer biçimde örgüt içi etkileşimlere ve çalışan davranışlarına yansımaları beklenebilir.

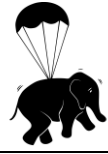
2.1. Politik İdeolojiye Dayalı Uzaklık ve Nezaketsizlik

Politik ideoloji, “belirli bir sosyal düzene yönelik davranışlara rehberlik eden öğretiler, değerler ve algılanan ahlaki gerçeklerle desteklenen bir dizi görüş” olarak tanımlanır (Jost vd., 2009). Johnson ve Roberto’nun (2018) çağrısıyla birlikte politik ideoloji, yalnızca bir değerler sistemi olarak değil, aynı zamanda bireylerin örgüt içindeki sosyal kimliklerinin belirleyici bir unsuru olarak da ele alınmaya başlanmıştır. Bu çerçevede politik ideoloji, bireylerin kendilerini belirli bir grup içinde konumlandırmalarını ve diğer gruplarla karşılaştırmalı biçimde ilişkileri anlamlandırmalarını sağlar. Bireyler, ait oldukları kimlik gruplarını olumlu, karşıt grupları ise olumsuz biçimde değerlendirme eğilimindedir (Tajfel ve Turner, 1986). Bu süreç, sosyal kimlik kuramının öngördüğü şekilde, gruplar arası önyargı, ayrışma ve sembolik sınırların oluşumuna zemin hazırlar.

Kimlikler arası etkileşimi inceleyen araştırmalarda algılanan politik uyum, temel değişkenlerden biri olarak öne çıkmaktadır (Cardinaels vd., 2019; He vd., 2019; Miner vd., 2021). Bu kavram, çalışanların kendi politik kimlikleriyle örgüt içinde algıladıkları politik iklim arasındaki benzerlik veya farklılığı ifade eder. Bulgular, ideolojik farklılığın işyerinde çeşitli olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin Ferrante (2023), politik farklılığın çalışanların nezaketsizlik davranışlarına maruz kalma sıklığını ve dolayısıyla tükenmişlik düzeylerini artırdığını ortaya koymuştur. Bu tür olumsuz deneyimler çoğu zaman işten ayrılma ya da en azından işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmektedir (Ferrante, 2023; He vd., 2019; Bermiss ve McDonald, 2018).

Ancak toplumsal olarak bireylerin kendi gruplarına nasıl muamele edildiği, örneğin ayrımcılıkla karşılaşma, ya da gruplarına nasıl davranılacağı ile ilgili öngörüsü kimliğini saklama, dolayısıyla sessiz kalma konusunda kendini motive edebilir (Madera vd., 2012). Ayrıca Türkiye’de bireylerin belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin yüksek olduğu düşünüldüğünde (Hofstede, 1980) bu olumsuz sonuçların bir çıktısı da sessizlik olabilir (Küçükkömürler ve Özkan, 2022). Bu hususta politik ideolojik farklılıklar, örgütsel sessizliğe neden olan amir desteği eksikliği, olumsuz yargılanma korkusu veya iletişim engellerine de (Baltacı, 2025) neden olabilir gibi görünmektedir.

Sosyal kimlik perspektifinden bakıldığında, politik ideolojik farklılık bireylerin örgüt içindeki “biz-onlar” ayrımını (Nunez-Smith vd., 2009; Chow ve Crawford, 2004) güçlendirerek açık iletişimi (García-Guadilla ve Mallen, 2019; Lee vd., 2018) ve aidiyet duygusunu zayıflatabilir (Henderson ve Jeong, 2022). Farklı ideolojik kimliklerin belirginleştiği ortamlarda bireyler, dış grup üyeleri tarafından yanlış anlaşılma, küçümsenme ya da dışlanma riski altında olduklarını hissedebilir. Bu durumda sessizlik, bireyler için stratejik bir kendini koruma davranışı hâline gelebilir (Lee vd., 2018; Madera vd., 2012). Buradan hareketle çalışmanın birinci hipotezi:



H₁: Algılanan politik uzaklık örgütsel sessizliği olumlu yönde etkiler.

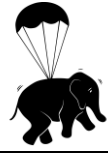
Son yıllarda politik ideolojilerin toplum üzerindeki etkisi yalnızca makro düzeydeki toplumsal ilişkilerde değil, örgütsel yaşamda da belirgin biçimde hissedilmektedir. Politik kimlikler, çalışanlar arasında gruplar arası sınırların oluşmasına, bu sınırların da kimi zaman karşılıklı önyargı, dışlama ve saygısız davranışlara dönüşmesine neden olabilmektedir (He vd., 2019; Ferrante, 2023). Sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 1986) bu durumu, bireylerin ait oldukları grupları olumlu, karşıt grupları ise olumsuz değerlendirme eğilimleriyle açıklar. Bu eğilim, örgüt içinde politik ideolojik farklılıkların görünür olduğu durumlarda “biz–onlar” algısını güçlendirerek dış grup üyelerine yönelik nezaketsiz davranışların artmasına zemin hazırlayabilir.

Politik kimliğe dayalı nezaketsizlik, bireylerin politik görüşleri nedeniyle saygısız, dışlayıcı veya küçümseyici davranışlara maruz kalmalarını ifade eder (Miner vd., 2021). Bu tür davranışlar, politik farklılıkların örgütsel iletişimde gerginlik yaratması ve bireylerin kendilerini psikolojik olarak tehdit altında hissetmeleri sonucunda ortaya çıkabilir. Ferrante (2023) çalışmasında, politik uzaklık algısının arttığı ortamlarda çalışanların daha fazla nezaketsizlik davranışı bildirdiğini, bunun da iş tatmini ve tükenmişlik gibi sonuç değişkenleriyle olumsuz ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, bireyin kendi politik ideolojik konumu ile örgüt içindeki çoğunluğun ideolojik yönelimi arasındaki mesafe arttıkça, çalışanların politik kimliklerine yönelik önyargıların güçleneceği ve politik kimliğe dayalı nezaketsizlik davranışlarının artacağı beklenmektedir.

H₂: Algılanan politik uzaklık, çalışanların politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliği algılarını olumlu yönde etkiler.

Politik ideolojiye dayalı işyeri nezaketsizliği, literatürde genellikle olumsuz duygulanım, tükenmişlik, iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçlarla ilişkilendirilmiş; ancak bireylerin sessizlik davranışları üzerindeki etkisi büyük ölçüde göz ardı edilmiştir (Cortina vd., 2001; Miner vd., 2021; Ferrante, 2023). Oysa politik kimliğe dayalı nezaketsizlik, çalışanların örgüt içinde kendilerini ifade etme hususundaki güvenlerini de zedeleyebilir; politik farklılıkların açık biçimde hissedildiği örgütlerde, bireyler düşüncelerini getirmek yerine sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Özellikle ekonomik şokların uzun süreli etkilerinin hissedildiği ve belirsizliğin yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerden biri olan Türkiye’de (Ahir vd., 2022), işsizlik oranlarının görece yüksek seyretmesi (OECD, 2025) ve kültürel olarak yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk gibi değerlerin baskın olması (Hofstede, 2001; Aycan, 2006), çalışanların örgütsel risk algısını şekillendirebilir. Bu bağlamda, çalışanlar işten ayrılmak yerine sessiz kalmayı tercih ederek potansiyel çatışma ve cezalandırma risklerini en aza indirmeye yönelebirlirler. Bir başka ifade ile politik temelli nezaketsizlik karşısında doğrudan tepki vermek yerine, “geri çekilme” veya “kendini koruma” stratejisi olarak sessizliği seçmek (Baltacı, 2025), çalışanlar için rasyonel bir uyum mekanizması hâline gelebilir. Nitekim geçmiş

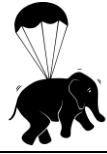


araştırmalar (Lee vd., 2018; Madera vd., 2012) en azından toplumsal bağlamda bireylerin kendi gruplarına yönelik ayrımcılık veya önyargı algısının, kimliklerini gizleme ve sessiz kalma eğilimini artırdığını göstermektedir. Bu çerçevede, politik kimliğe dayalı nezaketsizlik yaşayan bireylerin sessizlik davranışına yönelmesi beklenmektedir.

H₃: Politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliği, çalışan sessizliğini olumlu yönde etkiler.

Politik ideolojik farklılıklar, çalışanların örgüt içinde kendilerini nasıl konumlandıklarını ve başkaları tarafından nasıl algılandıklarını önemli ölçüde etkileyebilir. Özellikle sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 1986), bireylerin ait oldukları sosyal gruplarla özdeşleşme düzeylerinin, örgüt içi aidiyet ve kabul görme algıları üzerinde belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Bu bağlamda, politik ideolojiye dayalı kimlik farklılıkları, çalışanların kendilerini çoğunluktan farklı konumlandıkları durumlarda dışlanma, küçümsenme veya görmezden gelinme gibi olumsuz sosyal deneyimlerin yaşanma olasılığını artırabilir. Dolayısıyla politik uzaklığın yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların politik kimlikleri nedeniyle nezaketsiz davranışlarla (incivility) karşılaşmaları daha olasıdır (He vd., 2019; Ferrante, 2023). Bu tür deneyimler, bireylerin yalnızca duygusal tükenme yaşamalarına değil, aynı zamanda psikolojik güven duygusunun azalmasına ve örgüt içinde fikirlerini ifade etme konusundaki risk algılarının artmasına da neden olabilir.

Nitekim Ferrante (2023), politik farklılıkların tükenmişlik ve iş doyumu üzerindeki etkisinin işyeri nezaketsizliği aracılığıyla kısmen açıklandığını; benzer biçimde He ve arkadaşlarının (2019) çalışmasının da politik kimlik temelli mikro saldırıların çalışanların iş doyumu ve psikolojik iyi oluşu üzerinde dolaylı etkiler yarattığını göstermiştir. Bu bulgular, politik farklılığın olumsuz örgütsel sonuçlarını açıklayan temel mekanizmanın olumsuz sosyal deneyimler —özellikle politik kimliğe dayalı nezaketsizlik— olabileceğini göstermektedir. Bu çalışmada, politik uzaklığın çalışan sessizliği üzerindeki etkisinin benzer biçimde politik kimliğe dayalı nezaketsizlik aracılığıyla ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Nezaketsizlik, çalışanlarda öfke, değersizlik, belirsizlik ve dışlanma gibi duygusal tepkiler yaratabilir; bu tepkiler, bireylerin örgüt içi iletişimde tehdit algılarını artırarak, fikirlerini dile getirmekten kaçınmalarına yol açabilir. Kaynakların Korunumu Kuramı'na (Hobfoll, 1989; 2001) göre bireyler, değer verdikleri psikososyal kaynakların (saygı, aidiyet, itibar, duygusal denge) tehdit altında olduğunu hissettiklerinde geri çekilme, çatışmadan kaçınma ve iletişimden uzaklaşma gibi koruyucu davranışlara yönelirler. Bu perspektiften bakıldığında, politik uzaklık nedeniyle deneyimlenen nezaketsizlik çalışanlarda bir “kaynak kaybı tehdidi” yaratarak sessizliği rasyonel bir korunma stratejisine dönüştürebilir. Böylece politik uzaklık, önce olumsuz bir deneyim (politik kimliğe dayalı nezaketsizlik), ardından davranışsal bir tepki (sessizlik) ile sonuçlanan bir zincir yaratır. Böylece politik uzaklık, önce olumsuz bir deneyim (politik kimliğe dayalı nezaketsizlik), ardından davranışsal bir tepki (sessizlik) ile sonuçlanan bir zincir yaratır. Sessizlik bu durumda yalnızca pasif bir davranış değil, duygusal temelli bir kendini koruma stratejisi olarak işlev görür (Van Dyne vd., 2003; Baltacı, 2025).



H4: Politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliğinin, algılanan politik uzaklık ile çalışan sessizliği arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi vardır.

H4a: Politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliğinin, algılanan politik uzaklık ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi vardır.

H4b: Politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliğinin, algılanan politik uzaklık ile kendini koruyucu sessizlik arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi vardır.

H4c: Politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliğinin, algılanan politik uzaklık ile ilişki odaklı sessizlik ilişkisi üzerinde aracılık etkisi vardır.

Politik uzaklık arttıkça, çalışanlar örgüt içinde dış grup konumuna itildiklerini hissedebilir ve bu durum, politik kimliğe dayalı nezaketsizlik deneyimlerini artırabilir. Bu süreç, bireylerin psikolojik güvenliğini zedeleyerek sessizliği bir korunma stratejisine dönüştürebilir. Ancak bu dolaylı sürecin şiddeti her birey için aynı olmayabilir.

Örgütsel özdeşleşme, nezaketsizlik ile sessizlik arasındaki ilişkinin gücünü düzenleyici bir unsur olarak etkileyebilir. Öncelikle, çalışanlar politik uzaklık yaşasalar ve buna bağlı olarak nezaketsizlik deneyimleseler dahi, örgütle özdeşleşmiş olabilirler (Utama ve Tanuwijaya, 2022). Özellikle özdeşleşme ve sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütle özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların kabullenici ve koruyucu sessizliklerinin azalması beklenir; zira bu sessizlik biçimleri, örgüt yararına öneri sunma veya yapıcı geri bildirimleri bastırmayı da içermektedir. Buna karşılık, ilişki odaklı sessizlik düzeyinde —yani örgütü ya da ilişkileri koruma amacıyla susma biçiminde— bir artış gözlemlenebilir (Monzani vd., 2016; Baran ve Giderler, 2017). Bu bağlamda, özdeşleşmenin sessizlik üzerindeki yönlendirici etkisi sessizlik türlerine göre farklılaşmaktadır:

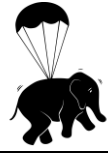
H5: Algılanan politik uzaklık ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliğinin aracı rolünün etkisi bireylerin örgütle özdeşleşme düzeyine göre farklılaşır.

H5a: Algılanan politik uzaklık ile çalışanların kabullenici sessizliği arasındaki ilişkide politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliğinin aracı rolünün etkisi bireylerin örgütle özdeşleşme düzeyi arttıkça zayıflar.

H5b: Algılanan politik uzaklık ile çalışanların kendini koruyucu sessizliği arasındaki ilişkide politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliğinin aracı rolünün etkisi bireylerin örgütle özdeşleşme düzeyi arttıkça zayıflar.

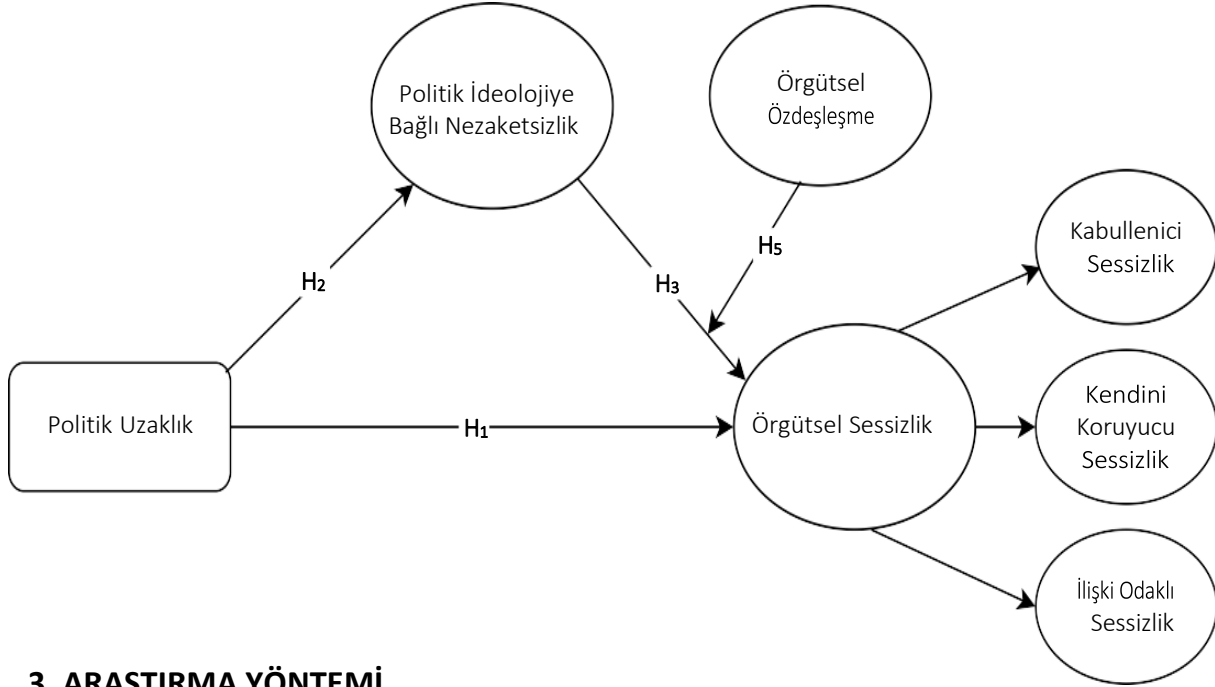
H5c: Algılanan politik uzaklık ile çalışanların ilişki odaklı sessizliği arasındaki ilişkide politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliğinin aracı rolünün etkisi bireylerin örgütle özdeşleşme düzeyi arttıkça artar.

Bu hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

H4: Politik uzaklık → Nezaketsizlik → Sessizlik dolaylı etkisi



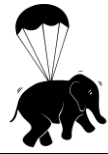
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Veri Toplama Süreci ve Katılımcılar

Bu çalışma, Türkiye’de kamu ve özel sektörde çalışan bireylerden elde edilen veriler aracılığıyla, çalışanların algıladıkları politik ideolojik uzaklığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini, bu ilişkide politik kimliğe dayalı nezaketsizliğin aracılık ve örgütsel özdeşleşmenin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, politik kutuplaşmanın yalnızca toplumsal düzeyde değil, örgüt içi etkileşim ve iletişim süreçlerinde de nasıl tezahür ettiğini ortaya koyarak, politik farklılıkların çalışan davranışlarına yansıma biçimlerini açıklamayı hedeflemektedir. Araştırma kapsamında kullanılan anket formu çevrimiçi olarak toplanmıştır.

Araştırmanın başlangıç örneklemini, Türkiye’de kamu ve özel sektörde farklı kurumlarda görev yapan 247 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Veri seti, anketi yanıtlanma süresi (örneğin 1 dakika gibi kısa sürede cevaplanmış anketler) ve ankete yerleştirilen dikkat kontrol sorularına verilen yanıtlar dikkate alınarak temizlenmiş; bu kapsamda uygun bulunmayan formlar çıkarılmış ve analizler toplam 241 katılımcıdan oluşan nihai örneklem üzerinden yürütülmüştür. Araştırmada kullanılan anket formu çevrim içi olarak uygulanmıştır. Verilerin bir bölümü, şirketler ve üniversiteler tarafından yaygın biçimde kullanılan “youreply” adlı çevrim içi anket platformu aracılığıyla toplanmış; bu sayede farklı sektör ve kurumlardan çalışanlara ulaşarak örneklemin çeşitliliğini artırmak hedeflenmiştir.

Katılımcılar, çevrim içi anket formu aracılığıyla gönüllülük esasına göre çalışmaya dâhil edilmiştir. Gizlilik ilkeleri ve gönüllü katılım koşulları hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Katılımcılardan açık onam alınmıştır. Veri toplama süreci, araştırma kapsamında Yalova



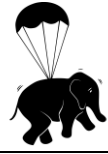
Üniversitesi Yalova Üniversitesi Etik Kurullar Koordinatörlüğü tarafından alınan etik onay sonrasında gerçekleştirilmiştir.

Örneklemedeki katılımcıların yaklaşık olarak %50'si kadın (119 katılımcı), %50'si (122 katılımcı) erkektir. Katılımcıların %63,5'u özel sektörde (153 katılımcı), %39,5'u kamu sektöründe (88 katılımcı) çalışmaktadır. Katılımcılar kıdem bakımından değerlendirildiğinde yaklaşık %69'u çalışan (167 katılımcı), %9'u alt kademe yönetici (22 katılımcı), %16'sı orta (39 katılımcı) ve %6'sı ise üst kademe yöneticidir (13 kişi). Katılımcıların yaklaşık olarak %27'si kendini muhafazakâr (65 katılımcı), %33'ü ortada (79 katılımcı) ve %40'ı ise seküler olarak (97 kişi) tanımlamıştır. Son olarak katılımcıların yaklaşık olarak %25'i çalışma arkadaşlarının genel politik eğilimini muhafazakâr (60 katılımcı), %52'si karışık (126 katılımcı) ve %23'ü seküler (55 katılımcı) olarak tanımlamıştır.

3.2. Ölçüm Araçları

“Algılanan politik uzaklık”, bireyin kendi politik ideolojik konumu ile işyerindeki çoğunluğun ideolojik yönelimi arasındaki farkın mutlak değeri alınarak hesaplanmıştır (Euclidean distance measure, D indeksi) (Ferrante, 2023; He vd., 2019). Bu çalışmada politik ideoloji, bireylerin yaşam tarzı, değer yönelimleri ve toplumsal tutumları üzerinden “muhafazakâr–seküler” ekseninde ele alınmıştır. Türkiye bağlamında yapılan önceki çalışmalarda (Ertugay, 2022; Bağcı, 2021; Bilgiç, 2014; Ünal, 2018) politik kutuplaşmanın başlıca eksenlerinden birinin bu ayrım olduğu; bu kavramların yalnızca siyasal tercihleri değil, aynı zamanda bireylerin dini değerlerini, kültürel yaşam biçimlerini ve sosyal kimlik aidiyetlerini de temsil ettiği belirtilmiştir. Ayrıca yapılan araştırmalarda sekülerlik, katılımcılar tarafından hem “laik olmak” (Bağcı, 2021; Ünal, 2018) hem de “CHP’li olmak” (Doğan 2018), muhafazakarlık ise hem “dindar olmak” (Bağcı, 2021; Ünal, 2018) hem de “AKP’li olmak” (Doğan, 2018) ile benzer kabul edilmiştir. Bu nedenle mevcut çalışmada politik ideoloji, parti tercihlerine indirgenmeden, bireylerin toplumsal ve kültürel konumlanışlarını da içinde barındıran seküler–muhafazakâr ideolojik eksen üzerinden ölçülmüştür. Buradan hareketle katılımcıların kendilerini ve tipik bir çalışma gününde birlikte çalıştıkları kişileri genel politik yönelimlerini bakımından değerlendirilmesi istenmiştir. Ölçüm biçimi, politik kimlik tabanlı işyeri etkileşimlerini inceleyen çalışmalarda (ör., Miner vd., 2021) kullanılan yöntemle paralel olarak uyarlanmıştır. Elde edilen D indeksi, bireyin politik kimliği ile işyerindeki çoğunluğun politik yönelimi arasındaki ideolojik mesafenin büyüklüğünü ifade etmektedir; yüksek değerler, daha yüksek düzeyde algılanan politik uzaklığa işaret etmektedir.

“Politik kimliğe dayalı işyeri nezaketsizliği” (He vd., 2019), çalışanların politik kimlikleri nedeniyle işyerinde maruz kaldıkları saygısız ve dışlayıcı davranışları ölçmek amacıyla Cortina ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ve Gök vd., tarafından Türkçe’ye uyarlanan İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği (Workplace Incivility Scale – WIS) temel alınarak ölçülmüştür. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmış ($\chi^2/sd = 3.97$; RMSEA = .08; CFI = .99; GFI = .96) ve ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s



α) .92 olarak bulunmuştur. Ölçekteki ifadeler, “politik ideolojim nedeniyle” ifadesi eklenerek uyarlanmış ve her bir madde 1 = Hiçbir zaman ile 5 = Çok sık arasında değişen beşli Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmiştir.

“Çalışan sessizliği”, çalışanların örgütsel koşullara ilişkin duygu ve düşüncelerini, değişim yaratma gücüne sahip kişilere ifade etmekten bilinçli olarak kaçınma davranışlarını ifade etmektedir (Van Dyne vd., 2003). Bu değişkeni ölçmek amacıyla Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ve üç boyuttan oluşan (kabullenici, kendini koruyucu ve ilişki odaklı [prososyal] sessizlik) Çalışan Sessizliği Ölçeği’nin Tuna (2025) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Türkçe formun doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin üç boyutlu yapısını doğrulamış ($\chi^2/sd = 2.29$; GFI = 0.903; CFI = 0.951; TLI = 0.942; RMSEA = 0.065) ve ölçeğin genel güvenirlik katsayısı (Cronbach’s α) .80’in üzerinde bulunmuştur. Katılımcılar her bir ifadeye 1 = Kesinlikle Katılmıyorum ile 5 = Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen beşli Likert tipi bir ölçekte yanıt vermiştir.

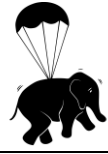
Son olarak çalışanların “örgütsel özdeşleşme” düzeyi, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Topçu (2025) tarafından yapılan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçek, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görme, örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendi başarı ve başarısızlıkları gibi algılama düzeylerini değerlendirmektedir. Toplam altı maddeden oluşan tek boyutlu bir yapıya sahiptir ve beşli Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum) bir derecelendirme ile uygulanmaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s α) 0.88 olarak bulunmuştur.

3.3. Verilerin Analizi

Değişkenlerin dağılım özellikleri incelendiğinde, çarpıklık (skewness) değerlerinin -0.53 ile 1.16 arasında, basıklık (kurtosis) değerlerinin ise -0.61 ile 1.04 arasında değiştiği görülmüştür. Bu değerler, ± 1.5 aralığı içinde yer aldığı için (Tabachnick ve Fidell, 2013), normal dağılım varsayımının büyük ölçüde karşılandığı kabul edilmiştir. Bu nedenle, değişkenler üzerinde logaritmik veya kök dönüşümü uygulanmamış; analizler orijinal veri seti üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli (SEM) analizleri AMOS yazılımı aracılığıyla yürütülmüştür. Modelin genel uyum iyiliği, literatürde yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri (χ^2/df , CFI, TLI, GFI, RMSEA) temelinde değerlendirilmiştir. Uyum indekslerinin yorumlanmasında Kline (2023) tarafından önerilen ölçütler esas alınmıştır.

Dolaylı (aracılık) etkiler, parametrik olmayan Bootstrap yeniden örnekleme yöntemi ile test edilmiştir. Bootstrap yöntemi, dolaylı etkilerde normal dağılım varsayımı gerektirmediği ve örneklem gücünü artırdığı için önerilmektedir (MacKinnon vd., 2004). Bu çalışmada, 5.000 bootstrap örnekleme kullanılmış; dolaylı etkilerin anlamlılığı %95 güven aralığında, bias-



corrected tahminler üzerinden değerlendirilmiştir. Güven aralığının sıfır değerini içermemesi, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Preacher vd., 2007).

4. BULGULAR

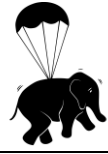
Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Politik uzaklık ile politik kimliğe dayalı nezaketsizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .15, p < .05$). Nezaketsizlik değişkeni, çalışan sessizliğinin tüm alt boyutlarıyla pozitif yönde ilişkili bulunmuştur: kabullenici sessizlik ($r = .44, p < .01$), kendini koruyucu sessizlik ($r = .26, p < .01$) ve ilişki odaklı sessizlik ($r = .20, p < .01$). Buna karşılık, örgütsel özdeşleşme ile kabullenici sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = -.23, p < .01$). Sessizliğin üç alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler gözlenmiş olup, korelasyon katsayıları .35 ile .56 arasında değişmektedir ($p < .001$). Bu bulgu, alt boyutların kavramsal olarak farklı olmakla birlikte birbirleriyle anlamlı biçimde ilişkili olduklarını göstermektedir.

Tablo 1. Betimleyici istatistikler ve değişkenler arası korelasyonlar

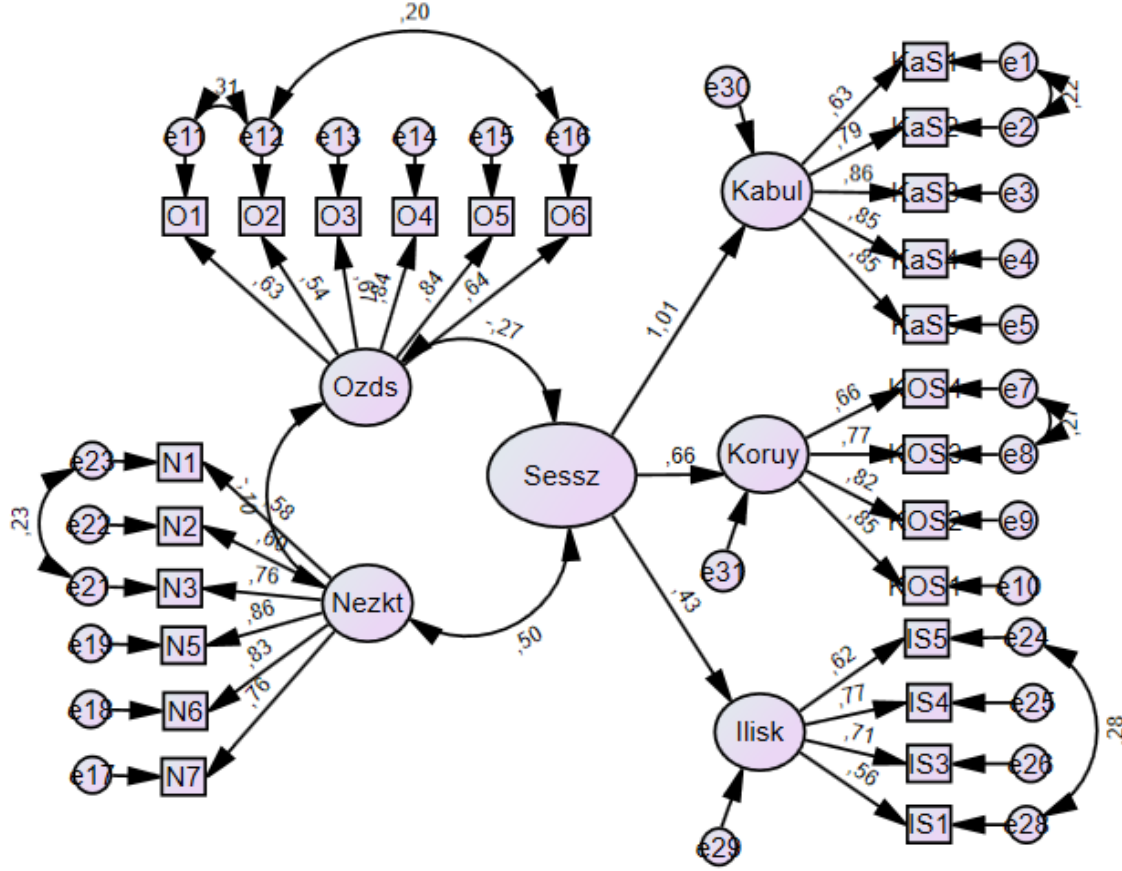
Değişken	Ortalama	Std. Sapma	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Uzaklık	.9303	.76864						
2. Nezaketsizlik	1.8022	.76939	.150*					
3. Özdeşleşme	3.2600	.88017	-.072	-.057				
4. Kabullenici Sessizlik	2.7303	.97063	.043	.439**	-.232**			
5. Kendini Koruyucu Sessizlik	2.3060	.89033	-.022	.258**	.036	.564**		
6. İlişki Odaklı Sessizlik	3.2593	.83083	.011	.203**	.135*	.349**	.454**	

4.1. Ölçüm Modelinin Testi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Modelde sessizlik ikinci düzey bir yapı olarak tanımlanmış; kabullenici sessizlik, kendini koruyucu sessizlik ve ilişki odaklı sessizlik alt boyutları bu yapının göstergeleri olarak modellenmiştir. Politik ideolojiye bağlı nezaketsizlik değişkeni ise tek boyutlu bir yapı olarak yer almıştır. Ölçüm modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 2’de sunulmuştur.

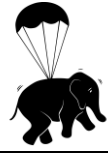


Şekil 2. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modeli



Analizde kullanılan politik ideolojiye dayalı nezaketsizlik (6 madde), örgütsel özdeşleşme (6 madde) ve örgütsel sessizlik (kabullenici sessizlik 5 madde, kendini koruyucu sessizlik 4 madde, ilişki odaklı sessizlik 4 madde) ölçekleri toplam 25 madde ile analiz edilmiştir. Analiz sürecinde, model uyum indekslerini olumsuz etkilediği gözlenen bazı maddeler çıkarılmıştır. Kendini koruyucu sessizlik alt boyutuna ait 5. madde (“Üstlerim tarafından geçmişte geri çevrildiğim için konuşmaktan çekinirim.”), ilişki odaklı sessizlik alt boyutuna ait 2. madde (“Kurum üzerinde olumsuz etkisi olması muhtemel bilgileri yayımlamam.”) ve politik ideolojiye bağlı nezaketsizlik ölçeğine ait 4. madde (“Yalnızken ya da başkalarının yanında size profesyonel olmayan bir şekilde hitap etti mi?”) yüksek hata kovaryanslarına sahip oldukları ve gizil değişkenlerle ilişkilerinde modelin tutumluluğunu bozdukları için analiz dışı bırakılmıştır. Maddelerin çıkarılmasının ardından model uyumu anlamlı ölçüde iyileşmiş ve ölçeklerin teorik bütünlüğü korunmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür: $\chi^2/df = 1.52$, CFI = .96, TLI = .95, IFI = .96, RMSEA = .047, PClose = .73. Yakınsak geçerlilik, standartlaştırılmış faktör yükleri, birleşik güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri üzerinden değerlendirilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair Jr vd., 2010). Politik ideolojiye bağlı nezaketsizlik, kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutları için tüm



faktör yükleri .60'ın üzerinde olup CR değerleri sırasıyla .88, .90 ve .87; AVE değerleri ise .56, .65 ve .62 olarak bulunmuştur. İlişki odaklı sessizlik boyutunda faktör yükleri .65–.71 aralığında, CR değeri .78 ve AVE değeri .47'dir. AVE değerinin .50 eşliğinin bir miktar altında kalmasına karşın, CR'nin .70'in üzerinde olması ve madde yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olması nedeniyle bu boyut için de yakınsak geçerliliğin sağlandığı kabul edilmiştir (Bagozzi ve Yi, 1988; Hair Jr vd., 2010).

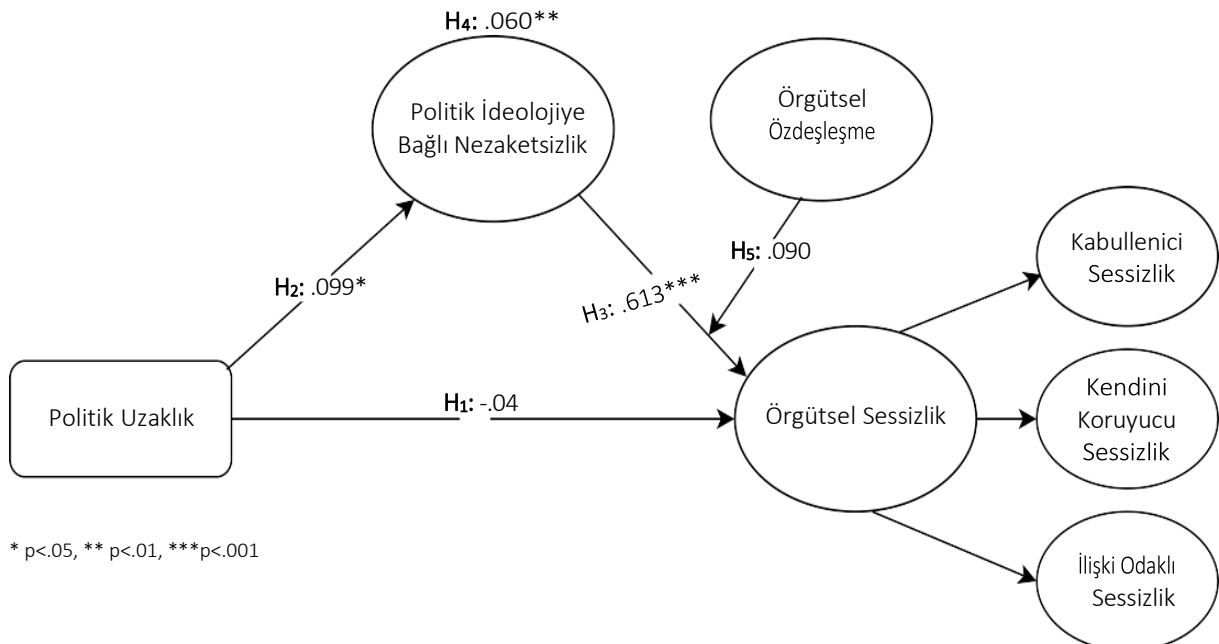
4.2. Temel Etkiler

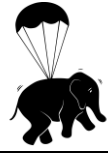
Modelin temel hipotezleri, politik uzaklığın nezaketsizlik ve sessizlik üzerindeki dolaylı etkisini, ayrıca örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkideki düzenleyici rolünü test etmeyi amaçlamaktadır. Yapısal model, Hayes'in Model 14 (Hayes, 2018) tasarımına uygun biçimde düzenleyici aracılık olarak test edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar aşağıda paylaşılmıştır:

- Politik uzaklık → Sessizlik: $\beta = -.04$, $p = .469$. Politik uzaklığın sessizlik üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (H_1 desteklenmedi).
- Politik uzaklık → Nezaketsizlik: $\beta = .099$, $p = .031$. Politik uzaklık arttıkça, politik kimliğe dayalı nezaketsizlik algısı anlamlı biçimde artmaktadır (H_2 desteklendi).
- Nezaketsizlik → Sessizlik: $\beta = .613$, $p < .001$. Nezaketsizlik, çalışan sessizliğini anlamlı ve pozitif biçimde yordamaktadır (H_3 desteklendi).
- Politik uzaklık → Nezaketsizlik → Sessizlik: $\beta = .060$, 95% GA [.010, .142], $p = .016$. Politik uzaklığın çalışan sessizliği üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur (H_4 desteklendi).
- Etkileşim (Nezaketsizlik x Özdeşleşme): $\beta = .090$, $p = .189$. Etkileşim terimi istatistiksel olarak anlamlı değil, dolayısıyla özdeşleşmenin düzenleyici etkisine ilişkin bulgular desteklenmemiştir (H_5 desteklenmedi).

İlgili bulgular model üzerinde Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3. Politik uzaklık, nezaketsizlik ve sessizlik arasındaki ilişkilere ait yapısal model





Analizlerde 5000 yeniden örnekleme (bootstrap) yapılmış ve %95 güven aralığına dayalı bias-corrected (düzeltilmiş yanlılık) güven aralığı esas alınmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Politik uzaklığın çalışan sessizliği üzerindeki dolaylı ve koşullu dolaylı etkileri

Etki	Tahmin (β)	95% GA Alt	95% GA Üst	p	Yorum
Dolaylı AB (Nezaketsizlik aracılığıyla)	.060	.010	.142	.016	Anlamli dolayli etki
1 SD Alt (Düşük Özdeşleşme)	.053	.008	.132	.015	Dolayli etki devam ediyor
1 SD Üst (Yüksek Özdeşleşme)	.068	.013	.159	.013	Dolayli etki devam ediyor

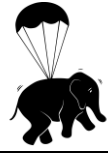
Bu bulgular, politik uzaklığın çalışan sessizliğini politik kimliğe dayalı nezaketsizlik aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Ancak bu dolaylı etkinin şiddeti özdeşleşme düzeyine göre anlamlı fark göstermemiştir ($p>.05$). Özetle, aracılık desteklenmiş; ancak düzenleyici aracılık etkisi desteklenmemiştir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma, örgütlerde politik ideolojik farklılıkların çalışan davranışları üzerindeki etkilerini inceleyerek politik kutuplaşmanın mikro düzey örgütsel süreçlere nasıl yansıdığını tartışmıştır. Elde edilen bulgular, politik uzaklığın çalışan sessizliği üzerinde doğrudan bir etki yaratmadığını; buna karşın politik kimliğe dayalı nezaketsizlik aracılığıyla dolaylı biçimde sessizliği artırdığını göstermektedir. Bu sonuç, politik kimlik farklılıklarının örgüt içi günlük etkileşimlerde ince, kimi zaman örtük biçimlerde hissedildiğini; çalışanların kendilerini açık bir çatışma içine sokmadan da sessizliğe yönelebildiğini ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, Sosyal Kimlik Kuramı’nın (Tajfel ve Turner, 1986) örgütsel bağlamdaki yorumunu iki açıdan genişletmektedir. Birincisi, çalışanların örgüt içindeki politik kimlik farklılıklarını “biz” ve “onlar” kategorileri üzerinden anlamlandırdığını; bu kategorileştirmenin çoğunluk–azınlık dengesi içinde, toplumadakinine benzer örüntülerle (Nunez-Smith vd., 2009; Chow ve Crawford, 2004; García-Guadilla ve Mallen, 2019; Lee vd., 2018) özellikle politik azınlıkta yer alan özellikle politik azınlıkta yer alan çalışanların kendilerini daha kırılgan ve hassas konumda algılamalarına zemin hazırlayabileceğini düşündürmektedir. Politik uzaklık arttıkça nezaketsizlik algısının yükselmesi, politik kimlik farklarının tıpkı cinsiyet veya etnik köken gibi diğer sosyal kimlik farklılıkları kadar güçlü bir ayrımcılık zemini yaratabildiğini ortaya koymaktadır (Cortina, 2008; Sue vd., 2007). Böylece çalışma, sosyal kimlik literatüründe görece sınırlı tartışılan politik kimlik boyutunu, örgütsel sessizlik bağlamına taşıyarak bu literatürü genişletmektedir.

İkincisi, politik uzaklığın sessizlikle ilişkisinin doğrudan değil, politik nezaketsizlik aracılığıyla ortaya çıkması Kaynakların Korunumu Kuramı’nın (Hobfoll, 1989) öngörülerini örgütsel sessizlik alanına uyarlamaktadır. Bu durum, politik farklılığın tek başına olumsuz bir sonuç



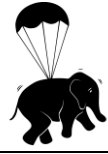
üretmeyebileceğini; etkili olanın, bu farklılığın nezaketsizlik gibi olumsuz sosyal deneyimlere dönüşmesi olduğunu göstermektedir. Bulgular, politik kimliğe dayalı nezaketsizliği çalışanlar için duygusal ve bilişsel kaynakları tüketen bir stresör olarak konumlandırmaktadır (Cortina vd., 2001; He vd., 2019). Dolayısıyla sessizliği tetikleyen şey farklılığın kendisi değil, bu farklılığın çalışanlarda kaynak kaybı tehdidi yaratacak biçimde yaşanmasıdır. Bu tür deneyimlerin, çalışanların kendilerini koruma, daha fazla hedef olmama ve var olan ilişkisel dengeleri bozmayarak işlerini sürdürme amacıyla sessiz kalmalarına yol açtığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışma, sessizliği yalnızca güç asimetrisi veya cezalandırma korkusunun değil, ideolojik gerilimlerin yarattığı kaynak kaybı algısının da yön verdiği çok boyutlu bir tepki biçimi olarak kavramsallaştırmaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu, örgütsel özdeşleşmenin politik nezaketsizlik ile sessizlik arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici etki göstermemesidir. Örgütsel davranış literatüründe özdeşleşmenin çoğunlukla koruyucu, tamponlayıcı bir mekanizma gibi ele alındığı; örgüte bağlılığın olumsuz deneyimlerin etkisini zayıflatacağı varsayılmaktadır (Pugliese vd., 2024; Huang vd., 2022; Newton ve Teo, 2014). Bu çalışmanın bulguları ise, Türkiye gibi politik kutuplaşmanın yüksek olduğu bağlamlarda, örgütsel özdeşleşmenin bu “koruyucu” rolünün sınırlı kalabileceğine işaret etmektedir. Politik kimlikler, özellikle Türkiye’de politik kimliklerin toplumsal hiyerarşide güçlü ve kutuplaştırıcı bir eksen oluşturduğu bağlamlarda, örgütsel kimliğin bu eksen dengeleme kapasitesinin sınırlı kalabileceğine işaret etmektedir. Bu çalışmanın bulguları, çalışanlar örgütlerine bağlılık duysalar dahi, politik farklılıklardan kaynaklanan duygusal mesafeyi her zaman aşamayabileceklerini düşündürmektedir. Bu sonuç, örgütsel özdeşleşmenin her durumda sessizlik gibi olumsuz çıktıları azaltacağı yönündeki örtük varsayımı sorgulamakta; özdeşleşmenin etkisinin bağlama, özellikle de politik iklime duyarlı olabileceğini göstermektedir. Reddedilen bu moderatör hipotezi, bu açıdan çalışmanın önemli kuramsal katkılarından biri olarak değerlendirilebilir.

Genel olarak, bu çalışma politik kutuplaşmanın yalnızca makro-siyasal bir olgu değil, örgüt içi etkileşim ve iletişim süreçlerini şekillendiren mikro-sosyolojik bir dinamik olduğunu göstermektedir. Politik kimliğe dayalı nezaketsizlik, politik uzaklık ile sessizlik arasındaki ilişkide kritik bir “iletişimsel mekanizma” olarak ortaya çıkmakta; çalışanlar arasındaki ideolojik ayrışmanın örgütsel sessizliğe dönüşmesinde temel bir aracı rolü üstlenmektedir. Böylece çalışma, sessizlik literatürüne politik–ideolojik bir boyut ekleyerek, gelecekteki araştırmalar için yeni bir kuramsal yön önermekte; politik kutuplaşma çalışmalarını örgütsel davranış ve iletişim literatürüyle ilişkilendirmektedir.

Bu çerçevede çalışma, kuramsal düzeyde üç temel varsayımı tartışmaya açmaktadır:

- Sosyal kimlik yaklaşımında ayrımcılık ve dışlanma süreçlerinin yalnızca etnik köken veya cinsiyet gibi kimlik eksenleriyle sınırlı olmayabileceği, politik kimlik farklılıklarının da benzer biçimde işleyebileceği varsayımını genişletmektedir.



- Kaynakların Korunumu Kuramı çerçevesinde sessizliği, örgütsel güç asimetrisine verilen tek boyutlu bir tepki olmaktan çıkarıp, ideolojik temelli nezaketsizlik deneyimlerine karşı kullanılan bir kaynak koruma stratejisi olarak yeniden konumlandırmaktadır.
- Örgütsel özdeşleşmenin olumsuz örgütsel sonuçları her koşulda zayıflatan bir tampon mekanizma olduğu yönündeki örtük kabulleri sorgulayarak, özdeşleşmenin etkisinin bağlamsal ve özellikle politik iklime duyarlı olduğunu ortaya koymaktadır.

5.1. Uygulama Önerileri

Bu araştırmanın sonuçları, örgütlerde politik ideolojik farklılıkların yönetilmesi ve sessizlik davranışlarının azaltılması açısından önemli uygulama önerileri sunmaktadır.

İlk olarak, bulgular örgütlerde politik kimlik farklılıklarının doğrudan çatışmadan ziyade nezaket normlarının ihlali yoluyla ilişkileri zedelediğini göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler, yalnızca görünür çeşitlilik (örneğin cinsiyet, yaş, etnik köken) değil, ideolojik çeşitlilik konusunda da farkındalık geliştirmelidir. Politik görüş farklılıklarının konuşulabilir olduğu, karşıt fikirlerin tehdit olarak değil katkı olarak algılandığı bir örgüt iklimi, çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmelerini önleyebilir.

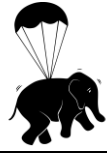
İkinci olarak, örgütlerde psikolojik güven ortamı oluşturmak, politik farklılıkların sessizlik davranışına dönüşmesini önlemede kritik öneme sahiptir. Liderlerin özellikle seçim dönemleri veya politik gündemlerin yoğun olduğu zamanlarda kapsayıcı ve sakinleştirici bir iletişim dili kullanmaları; çalışanlar arası politik tartışmaların kişiselleşmesini ve incivility davranışlarının artmasını engelleyebilir. Bu bağlamda, yöneticilere politik olarak tarafsız, empatik ve diyalog odaklı liderlik biçimlerinin (örneğin etik liderlik, otantik liderlik) benimsenmesi önerilebilir. Ayrıca bu dönemlerde, iletişimin gerilimi artırmadan sürdürülmesine yönelik kısa hatırlatma ve yönlendirmelerin yapılması da sessizlik döngülerinin oluşmasını önleyici bir destek sağlayabilir.

Üçüncü olarak, örgütsel özdeşleşme tek başına kutuplaşmanın etkilerini dengelemekte yetersiz kalabileceğinden, örgütlerin aidiyeti yalnızca performans hedefleriyle değil, adil muamele, saygılı iletişim ve kapsayıcılık ilkeleriyle desteklemesi gerekmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin politika belgelerinde “saygı ve ifade özgürlüğü” ilkelerine açıkça yer vermesi ve nezaketsizlik davranışlarına karşı sıfır tolerans politikaları geliştirmesi önerilmektedir.

Son olarak, insan kaynakları politikalarında farklı ideolojik kimliklerin bir arada çalışmasını kolaylaştıracak eğitim programlarına yer verilmesi, örgüt içinde “politika konuşulmaz” sessizliğini kırmak açısından etkili olabilir. Bu tür eğitimler, çalışanların politik görüş ayrılıklarını bir tehdit değil, bilişsel çeşitliliğin bir parçası olarak görmelerini sağlayabilir.

5.2. Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırma verileri kesitsel bir tasarım üzerinden toplanmıştır. Bu nedenle, politik uzaklık, nezaketsizlik ve sessizlik arasındaki

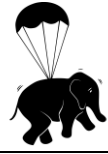


ilişkilerin zamana yayılan dinamikleri değerlendirilememiştir. Özellikle politik ideolojiye dayalı gerilim ve kutuplaşmanın yoğunlaştığı dönemlerde (örneğin seçim öncesi ve sonrası süreçlerde) yapılacak boylamsal araştırmalar, nedensel ilişkilerin daha güçlü biçimde test edilmesine olanak sağlayabilir.

İkinci olarak, bu araştırmada politik uzaklık ve nezaketsizlik bireysel algılar üzerinden ölçülmüştür. Kurumsal düzeydeki politik iklim, örgüt içi söylemler veya yönetim uygulamaları gibi yapısal faktörler dâhil edilmemiştir. İlerleyen araştırmalarda çok düzeyli modeller ve örgüt belgeleri, gözlem, gözlem notları veya üst yönetim beyanları gibi çok kaynaklı veri setleriyle bu ilişkilerin daha derinlikli biçimde incelenmesi önerilmektedir.

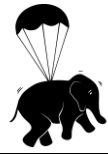
Türkiye bağlamı, elde edilen bulguların hem gücünü hem de sınırlarını belirleyen önemli bir arka plan sunmaktadır. Türkiye’de politik kimlikler, gündelik yaşam pratiklerinde sıklıkla deneyimlenen, görünür ve kutuplaştırıcı bir eksen oluşturmaktadır (Ertugay, 2022; Bağcı, 2021; Bilgiç, 2014; Ünal, 2018). Bu durum, politik uzaklık ve nezaketsizlik arasındaki ilişkiyi güçlendirebilecek, çalışanların politik kimlik üzerinden incinme ve geri çekilme riskini artıracabilecek sosyo-politik bir iklimi şiddetlendiren bir unsur olarak düşünülebilir. Ayrıca Türkiye’de politik duyarlılığın ve siyasal gündemin seçimler, krizler veya toplumsal olaylar etrafında hızlı biçimde dalgalanması, bu çalışmanın bulgularını belirli bir döneme ait “anlık kesit” niteliğine kavuşturan bağlamsal bir sınırlılık oluşturmaktadır; ölçümler, veri toplama sürecinde hâkim olan politik iklimi yansıtmaktadır ve farklı zamanlarda, farklı siyasal gündemler altında politik uzaklık ve nezaketsizlik algıları daha güçlü ya da daha zayıf biçimde ortaya çıkabilir.

Buna karşılık, politik kutuplaşmanın daha düşük olduğu, politik kimliklerin işyeri ilişkilerinde bu denli merkezi olmadığı ya da güç mesafesinin daha düşük olduğu kültürlerde politik uzaklığın sessizlikle ilişkisi daha zayıf olabilir; hatta sessizliğin altında farklı mekanizmalar (örneğin bireycilik, çatışmadan kaçınma tercihleri veya profesyonel normlar) daha baskın hale gelebilir. Bu nedenle bulgular, bir yandan Türkiye’de politik kutuplaşmanın örgüt içi etkileşimlere nasıl sızdığını görünür kılarken, diğer yandan farklı kültürel ortamlarda ve farklı siyasal dönemlerde politik kimliğe dayalı nezaketsizlik ve sessizlik ilişkilerinin hangi koşullarda benzer ya da farklı örüntüler üreteceğine ilişkin karşılaştırmalı ve zamana yayılan araştırmalar için bir başlangıç noktası sunmaktadır. Son olarak bu araştırmada odak noktası çalışanların sessizlik davranışlarıdır; ancak kutuplaşmanın örgüt içi etkileşimler üzerindeki etkisi yalnızca sessizlikle sınırlı değildir. Türkiye bağlamında bu konuda henüz sınırlı sayıda çalışma bulunmakta olup, gelecekteki araştırmalarda politik kimliğe dayalı farklılıkların örgütsel adalet algısı, güven, bağlılık veya iş birliği gibi diğer tutum ve davranışlara etkisi de incelenebilir. Ayrıca, nitel yaklaşımlar kullanılarak politik kimliğe dayalı mikro-dinamiklerin (örneğin mizah, imalar veya sembolik jestler aracılığıyla) işyeri iletişiminde nasıl ifade bulduğu araştırmaya değer görünmektedir.



Kaynakça

- Ahir, H., Bloom, N., & Furceri, D. (2022). *The world uncertainty index* (NBER Working Paper No. 29763). National Bureau of Economic Research.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111-137. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322>
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
- Aydın-Düzgit, S. (2023). Dünyadaki örnekler ışığında Türkiye’de kutuplaşma. A. Çarkoğlu, E. Erdoğan, & M. Moral (Derl.), *Türkiye siyasetinin sınırları: Siyasal davranış, kurumlar ve kültür (Ersin Kalaycıoğlu’na armağan)* içinde (ss. 235-250). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Bağcı, İ. (2021). Muhafazakâr ve seküler gençler arasındaki sosyal mesafe oranlarının bir arada yaşam açısından analizi. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9(25), 1-30. <https://doi.org/10.52528/genclikarastirmalari.859117>
- Bağcı, S. Ç., & Çelebi, E. (2017). Etnik ve ulusal kimlikler ile dış grup tutumları ilişkisinde çatışma algısı ve dış gruba sorumluluk yükleme. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 63-79.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bakker, B. N., & Lelkes, Y. (2024). Putting the affect into affective polarisation. *Cognition and Emotion*, 38(4), 418-436. <https://doi.org/10.1080/02699931.2024.2362366>
- Baltacı, H. (2025). *Toplumsal kutuplaşmanın örgüt bağlamında incelenmesi: Sosyal kimlikler üzerinden bir değerlendirme* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Yalova Üniversitesi.
- Baran, H., & Giderler, C. (2017). A study on determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 242-258. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2017.7.3/1.3.242.258>
- Bar-Tal, D., Halperin, E., & De Rivera, J. (2007). Collective emotions in conflict situations: Societal implications. *Journal of Social Issues*, 63(2), 441-460. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2007.00518.x>



- Bermiss, Y. S., & McDonald, R. (2018). Ideological misfit? Political affiliation and employee departure in the private-equity industry. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2182-2209. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0817>
- Bilgiç, M. S. (2014). Türkiye’de kimlikler arası kutuplaşmanın sosyal mesafe üzerinden ölçümü ve toplumsal güvenliğe etkisi. *Bilge Strateji*, 6(11), 163-205.
- Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love and outgroup hate?. *Journal of Social Issues*, 55(3), 429-444. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00126>
- Brown, A. D. (2020). Identities in organizations. In A. D. Brown (Ed.), *The Oxford handbook of identities in organizations* (pp. 1-31). Oxford University Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cardinaels, E., Dierynck, B., & Zhang, X. (2019). *Managing identities in multi-level organizations: The joint effect of social distance and social value orientation on budget reporting* (SSRN Working Paper No. 3378860). SSRN. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2481352>
- Chow, I. H. S., & Crawford, R. B. (2004). Gender, ethnic diversity, and career advancement in the workplace: The social identity perspective. *SAM Advanced Management Journal*, 69(3), 22-31
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605. <https://doi.org/10.1177/014920631141883>
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Doğan, M. M. (2018). *Türkiye’de kimlik ve öteki: Sultanbeyli-Kadıköy örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ertugay, F. (2022). Türkiye’de politik kutuplaşmanın tarihsel kökenleri/kolektif hafıza. *Amme İdaresi Dergisi*, 55(2), 27-62.
- Ferrante, G. P. (2023). *Political ideology dissimilarity: Workplace incivility and employee outcomes* [Unpublished doctoral dissertation]. San Francisco State University.



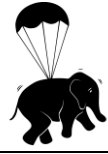
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- García-Guadilla, M. P., & Mallen, A. (2019). Polarization, participatory democracy, and democratic erosion in Venezuela's twenty-first century socialism. *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 681(1), 62-77. <https://doi.org/10.1177/0002716218817733>
- Gök, S., Karatuna, I., & Başol, O. (2019). İşyeri nezaketsizliği ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 106-115.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (Seventh edition). Pearson.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (Second edition). Guilford publications.
- He, Y., Costa, P. L., Walker, J. M., Miner, K. N., & Wooderson, R. L. (2019). Political identity dissimilarity, workplace incivility, and declines in well-being: A prospective investigation. *Stress and Health*, 35(3), 256-266. <https://doi.org/10.1002/smi.2856>
- Henderson, A. A., & Jeong, S. S. (2022). Political affiliation dissimilarity: Exploring lone affiliate employees' work attitudes and experiences. *Stress and Health*, 38(2), 249-260. <https://doi.org/10.1002/smi.3089>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 11-17. <https://doi.org/10.1177/147059580111002>
- Huang, H., Yu, S., & Peng, P. (2022). Can organizational identification weaken the negative effects of customer bullying?. *Frontiers in Psychology*, 13, 769087. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.769087>



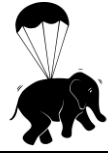
- Jahangir, M., & Abdullah, M. (2017). A review of organizational silence antecedents and its impact on job attitudes. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(01), 146-159. <https://doi.org/10.31529/sjms.2017.3.1.11>
- Javidan, M., Cotton, R., Kar, A., Kumar, M. S., & Dorfman, P. W. (2023). A new leadership challenge: Navigating political polarization in organizational teams. *Business Horizons*, 66(6), 729-740. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.03.001>
- Johnson, A. F., & Roberto, K. J. (2018). Right versus left: How does political ideology affect the workplace?. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 1040-1043. <https://doi.org/10.1002/job.2291>
- Jost, J. T., Federico, C. M., & Napier, J. L. (2009). Political ideology: Its structure, functions, and elective affinities. *Annual Review of Psychology*, 60, 307-337. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163600>
- Kang, K., & Kim, J. H. (2023). Factors related to the organizational silence of Korean nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Korean Academic Society of Nursing Education*, 29(3), 302-318. <https://doi.org/10.5977/jkasne.2023.29.3.302>
- Kim, H. S., & Wang, J. (2024). Silence in the workplace: what do we know from research?. *European Journal of Training and Development*, 48(10), 56-83. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2024-0077>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modelling* (Fifth edition). Guilford Publications.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Küçükkömürler, S., & Özkan, T. (2022). Political interest across cultures: The role of uncertainty avoidance and trust. *International Journal of Intercultural Relations*, 91, 88-96. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.09.004>
- Lee, C., Shin, J., & Hong, A. (2018). Does social media use really make people politically polarized? Direct and indirect effects of social media use on political polarization in South Korea. *Telematics and Informatics*, 35(1), 245-254. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.11.005>
- Mackie, D. M., Devos, T., & Smith, E. R. (2000). Intergroup emotions: Explaining offensive action tendencies in an intergroup context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 602-616. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.4.602>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4



- Madera, J. M., King, E. B., & Hebl, M. R. (2012). Bringing social identity to work: The influence of manifestation and suppression on perceived discrimination, job satisfaction, and turnover intentions. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, 18(2), 165-170. <https://doi.org/10.1037/a0027724>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Miner, K. N., Costa, P. L., He, Y., & Wooderson, R. L. (2021). Your politics are making me sick! political identity-based workplace incivility and physical health complaints during two US presidential elections. *Occupational Health Science*, 5(3), 361-389. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00092-7>
- Monzani, L., Braun, S., & van Dick, R. (2016). It takes two to tango: The interactive effect of authentic leadership and organizational identification on employee silence intentions. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 246-266. <https://doi.org/10.1177/2397002216649896>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Newton, C., & Teo, S. (2014). Identification and occupational stress: A stress-buffering perspective. *Human Resource Management*, 53(1), 89-113. <https://doi.org/10.1002/hrm.21598>
- Nunez-Smith, M., Pilgrim, N., Wynia, M., Desai, M. M., Jones, B. A., Bright, C., Krumholz, H. M., & Bradley, E. H. (2009). Race/ethnicity and workplace discrimination: results of a national survey of physicians. *Journal of General Internal Medicine*, 24(11), 1198-1204. <https://doi.org/10.1007/s11606-009-1103-9>
- OECD. (2025). *OECD Employment Outlook 2025: Can we get through the demographic crunch?*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/194a947b-en>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management (Volume 20)* (pp. 331-369). Emerald. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Pugliese, E., Pica, G., Bonaiuto, F., Ganucci Cancellieri, U., van Knippenberg, D., & Bonaiuto, M. (2024). Coping with organizational crisis: Buffering effects of organization sector prototypicality and employee organizational identification. *Journal of Management and Organization*, 30(5), 1287-1303. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.30>



- Roth, P. L., Goldberg, C. B., & Thatcher, J. B. (2017). The role of political affiliation in employment decisions: A model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1286-1304. <https://doi.org/10.1037/apl0000232>
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315663371>
- Selenko, E., Schilbach, M., Brieger, S. A., Van Hootegeem, A., & De Witte, H. (2025). The political consequences of work: An integrative review. *Journal of Management*, 51(6), 2355-2388. <https://doi.org/10.1177/01492063241301337>
- Smith, E. R., & Mackie, D. M. (2016). Group-level emotions. *Current Opinion in Psychology*, 11, 15-19. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2016.04.005>
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271-286. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.4.271>
- Swigart, K. L., Anantharaman, A., Williamson, J. A., & Grandey, A. A. (2020). Working while liberal/conservative: A review of political ideology in organizations. *Journal of Management*, 46(6), 1063-1091. <https://doi.org/10.1177/0149206320909419>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition). Pearson.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Monterey, CA: Brooks Cole Publishing
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In J. T. Jost, & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology* (pp. 276-293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984>
- Topçu, K. (2025). *The mediator of organizational identification in the effect of work engagement on work effort* [Unpublished doctoral dissertation]. Istanbul Ticaret University.
- Tuna, A. A. (2025). Çalışan sessizliği ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması. *Turizm Akademik Dergisi*, 12(1), 153-166.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Ünal, S. (2018). Genç nesilde ötekileştirmenin dijital yüzü: nezaket dışı siyasal değer yüklü paylaşımlar ve kutuplaşma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1812-1866. <https://doi.org/10.26466/opus.430747>



- Utama, M. F. R., & Tanuwijaya, J. (2022). The effect of training, workplace incivility, perceived supervisor support, job satisfaction on organizational identification and their influence on employee performance and turnover intention. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 25967- 25974.
- 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 Kleef, G. A., & Fischer, A. H. (2016). Emotional collectives: How groups shape emotions and emotions shape groups. *Cognition and Emotion*, 30(1), 3-19. <https://doi.org/10.1080/02699931.2015.1081349>

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.