

Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessliliğinin Aracı Rolü*

(Araştırma Makalesi)

The Mediating Role of Employee Voice in the Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1609195

Funda ÖZTÜRK¹, Hüseyin ÇİÇEK²

¹ Dr. Öğrencisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Fundaozturk1095@gmail.com, Orcid No: 0000-0003-4347-8250

² Prof. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Hcicek@mehmetakif.edu.tr, Orcid No: 0000-0002-8284-7955

ÖZET

Anahtar Kelimeler:
Algılanan Örgütsel
Destek, Çalışan
Sessliliği, Örgütsel
Bağlılık, Öğretmenler

Makale geliş tarihi:
29.12.2024

Kabul tarihi:
28.04.2025

Öğretmenler eğitim kurumlarının en önemli yapı taşlarıdır. Dolayısıyla okulların amaç ve hedeflerine ulaşmasında kilit bir rol üstlenirler. Örgütüne bağlı ve yöneticisi tarafından desteklenen çalışan nitelikli bir eğitim ortamının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim bu şekilde pozitif beslenen bir çalışanın örgüt içerisinde olumlu geri bildirim vermeye açık olacağı öngörülmüştür. Çünkü öğretmenlerin yer aldığı eğitim kurumuna bağlılık ve ilgi duyması, örgüte, öğrencilere ve derslere bağlılık anlamına gelir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde çalışan sessliliğinin aracı rolü üstlenip üstlenmediğini ortaya koymaktır. Araştırma İstanbul ilinin Avrupa Yakası'nda bulunan kamuya bağlı okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, anket tekniğinden ve kolayda örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Gerçekleştirilmiş olan analiz sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve çalışan sessliliği değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır. Aracılık analizi sonucunda da algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve çalışan sessliliğinin de aracı değişken rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur.

ABSTRACT

Keywords:
Perceived
Organizational Support,
Employee Voice,
Organizational
Commitment, Teachers

Teachers are the most important building blocks of educational institutions. Therefore, they play a key role in achieving the goals and objectives of schools. Employees who are loyal to their organizations and supported by their managers play an important role in the formation of a qualified educational environment. As a matter of fact, it is predicted that an employee who is fed positively in this way will be open to giving positive feedback within the organization. Because teachers' commitment to and interest in the educational institution means commitment to the organization, students and lessons. In this context, the aim of the study is to reveal whether employee voice plays a mediating role in the effect of organizational support perceived by teachers on organizational commitment. The study was conducted on teachers working in public schools on the European side of Istanbul province. Quantitative research method was used in the study and survey technique and convenience sampling method were utilized. According to the results of the analysis, it was determined that there were positive and significant relationships between perceived organizational support, organizational commitment and employee voice variables. As a result of the mediation analysis, it was revealed that perceived organizational support has a significant effect on organizational commitment and employee voice has the role of mediating variable.

* Bu makale için Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'nun 07.05.2024 tarihli ve GO 2024/337 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

1. GİRİŞ

Eğitim kurumları, toplumları düzenleyen ve onları geleceğe taşıyan örgütlerdir. Eğitim örgütleri kişilerin hayat içerisinde bir kültür kazanmasına, onların toplumaştırılmasına, bireysel davranışlar sergilemesine ve kişileri üretken hale getirerek toplum içerisinde onların etkin bir üye olmasına yardımcı olur. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler, öğretmenler ve diğer personeller de bu kurumun çalışanlarını oluşturmaktadır. Eğitim çalışanları, eğitim kurumlarında, bilgi, beceri ve davranışlarını kullanarak, eğitim kurumlarının yönetsel, örgütsel ve eğitsel amaçlarının yerine getirilmesine katkı sağlarlar (Başaran, 1993: 309). Buradan hareketle özellikle eğitim kurumlarında yöneticilik yapan kişilerin, eğitim politikalarının doğru bir şekilde uygulanmasında, kurumda sağlıklı bir öğretimin gerçekleşmesinde ve geliştirilmesinde çok önemli sorumluluklarının bulunduğu söylenebilir. Zira hem çalışanların okul performanslarının hem de kurumdaki eğitim kalitesinin artmasında yöneticilerin önemli rolleri bulunur. Özellikle de destekleyici bir ortamın oluşturulduğu kurumlarda iyi bir yöneticinin varlığı ile iyi bir eğitim ortamının oluşturulacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Özdemir (1995: 382) de iyi bir yöneticinin, hem örgütün kaynaklarını verimli kullanan ve yönlendiren hem de çalışanlarına bunları adapte etmeyi becerebilen kişi olduğunu belirtmektedir.

İş yaşamında bireylerin desteklendiğini ve yalnız olmadıklarını hissetmesi, kurumlarına olan bağlılıkları ve performansları açısından önemli bir konudur. Paruntu (2016) örgüt yöneticilerinin, çalışan bireylerin motivasyonunu ve örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmada çalışanları desteklemenin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda örgütlerin amaç ve hedeflerini içselleştirerek onlara derinden bir bağlılık duyan çalışanların, kurumlarında kalıp çalışmaya devam etmek için gerekli motivasyona ve çabaya sahip olabileceği ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Nitekim eğitim örgütlerinde çalışan kişilerin kendilerini kurumlarının bir parçası olarak görmesinin ve yöneticileri tarafından desteklenmesinin, çalışanların yalnızca kuruma bağlılıklarını değil aynı zamanda kurumun başarısı için düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmelerinin mümkün hale geleceği açık iletişim ortamını sağlayacağı belirtilmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Turunç ve Çelik (2010) de çalışanların örgütleri tarafından algılanmış oldukları destek neticesinde performanslarının artacağını dile getirmektedir.

Alanyazında çalışan sesliliğinin örgütsel bağlılığı (Jena vd., 2017; Farndale vd., 2011; Ayyıldız, 2018), algılanan örgütsel desteğin de örgütsel bağlılık ile (Özdevecioğlu, 2003; Panaccio ve Vandenberghe, 2009; Liu, 2014) çalışan sesliliğini (Stinglhamber vd., 2020; Amah ve Sese, 2018) anlamlı olarak etkilediğini saptayan araştırmalar bulunmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın alanyazındaki önemine bakıldığında, araştırma modelini oluşturan üç değişkenin (algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve çalışan sesliliği) yer aldığı bir çalışmayla karşılaşmamıştır. Ayrıca alanyazında genellikle sessizlik kavramına değinildiğinin görülmesi ve örgütsel davranış alanında seslilik (çalışan sesliliği, işgören sesi) davranışına yeterli ilginin gösterilmemiş olmasının çalışmayı özgün kılacağı öngörülmektedir. Zira çalışan sesliliği, günümüz rekabet koşullarında örgütün başarısı ve geleceği açısından önemli bir kavramdır. Çünkü eğitim örgütleri içerisinde seslerini duyurabilen çalışanlar kendilerini daha değerli hissedebilecek olup, bu durum onların örgütlerine olan bağlılıklarını artıracaktır. Aynı zamanda eğitim kurumlarında çalışan bireylerin kendilerini rahat bir şekilde ifade etmesinin, onları motive ederek daha yüksek performans sergilemelerini sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Algılanan Örgütsel Destek

Algılama, kişilerin çevresinden gelen duyuşsal uyaranlar doğrultusunda almış oldukları bilgileri yorumlama ve bunlara anlam yükleme sürecidir (Goldstein, 2010). Bireylerin kendine has özellikleri, sahip oldukları farklı yaşamlar, içerisinde büyüdükleri kültür ve değer algıları, çevrelerindeki olayları yorumlamada farklılıklara sebep olabilir. Aynı zamanda yaşam şekilleri doğrultusunda kişilerin bireysel çıkarım yapma durumu, hem örgüt hem de örgüt içerisinde meydana gelen olayların farklı şekillerde algılanarak yorumlanmasına yol açar (Karaalioğlu, 2019). Örgütsel destek de, örgüt ve çalışan bireyler arasındaki ilişkileri açıklamada kullanılan bir kavramdır. Bu bağlamda örgütsel destek, bireylerin örgütlerine yapmış oldukları katkıların gözle görülmesi ve çalışanların mutluluklarının önemsenmesine bağlı bir şekilde geliştirdikleri tutum ve davranışlar olarak ifade edilir (Ring, 2011). Sosyal değişim kuramına dayandırılan (Loi vd., 2006: 109) bu kavram, örgüt içerisinde çalışmakta olan kişilerin ne derece önemsenerek desteklendiğini ve herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman kişilere nasıl yardım etmek için çaba sarf edildiğini gösterir (George ve Jones, 2012: 571).

Sosyal değişim kuramı, örgütlerde sergilenen davranış ve eylemlerin sonuçlarının, çalışanlar üzerinde arzu edilen ölçüde bir performans gerçekleştirilmesine katkıda bulunup bulunmayacağını anlamak adına örgütsel davranış alanı içerisinde etkili bir yol olarak görülmektedir (Uçar, 2009). Blau (1964)'ya göre bu kavram ile örgütte çalışan kişiler ve yöneticiler arasında maddi ödüllendirilmeden ziyade karşılıklı bir şekilde geliştirilmiş olan güven sağlayıcı ilişkilerin varlığı önemsenir (Jawahar ve Hemması, 2006: 645). Ayrıca sosyal değişim kuramına göre, örgütler tarafından bireylerin iş yaşamında mutlu bir şekilde çalışmasına yatırım yapılması ve bu yatırımın da örgüt içerisinde çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanması kurum içerisinde sosyal değişimi başlatarak devam

ettirecektir (Allen vd., 2003: 102). Dolayısıyla sosyal değişim kuramının kişilerin örgütsel destek ile ilgili olarak sahip oldukları algıların şekillenmesinde önemli olduğu söylenebilir.

Algılanan örgütsel destek ise, çalışanların örgüt içerisinde örgüt adına yaptıkları katkılara, örgüt tarafından hem ne ölçüde önem verildiğine hem de refahlarının ne ölçüde önemsendiğine ilişkin olarak sahip oldukları inancı ifade etmektedir (Wickramasinghe ve Wickramasinghe, 2010: 820; Eisenberger vd., 1986; Trinchero vd., 2013: 806). Bu kavram, örgüt içerisinde rutin olarak yerine getirilen faaliyetlerde çalışanların performansının yükselmesinde, örgütlerine bağlılıklarının artmasında ve kendilerine çizilen standartların dışına çıkarak verimliliğin artmasına katkıda bulunmalarında rol oynamaktadır (George ve Brief, 1992: 36). Algılanan örgütsel desteğin gelişiminin de, bireylerin kendilerine yapılan olumlu ya da olumsuz muameleler doğrultusunda, örgütün kendilerini destekleyip desteklemediğinin bir göstergesi olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Walters ve Raybould, 2007: 147).

Çalışanların örgütleri tarafından desteklenmesi, yaptıkları işler dolayısıyla takdir edilmesi ve refahlarının önemsendiğini düşünmesi, çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir (Rasouli vd., 2013). Shore ve Tetrick (1991) algılanan örgütsel desteğin bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarında oldukça önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Nitekim örgütleri tarafından önemsendiğini ve örgüte verdikleri katkıların değerli olduğu hissettirilen kişilerin, kendilerini örgütte daha rahat ifade edebildikleri ve bu doğrultuda örgütlerine bağlılıklarının arttığı görülmektedir (O'Driscoll ve Randall, 1999: 206). Örgütsel bağlılığın yanı sıra algılanan yüksek örgütsel destek, iş memnuniyeti ve azalan işi bırakma oranları gibi çeşitli olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir (Eisenberger vd., 1997). Zira destekleyici örgüt, çalışanıyla gurur duyan, onlara adil bir ücret sunan ve onların ihtiyaçlarını görmezden gelmeyen kurumlar şeklinde nitelendirilmektedir. Bu olumlu şartlar altında çalışan kişilerin iş yaşamında gösterdikleri çaba ve geçirdikleri zamanın da daha verimli olduğu söylenebilmektedir (Jain vd., 2013: 317).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, örgütün vizyon ve misyonunu benimseyerek örgütte kalmak isteme ve örgüt ile özdeşleşmeyi ifade etmektedir (Gaertner ve Nollen, 1989: 975). Meyer ve Allen (1997: 3) için ise bağlılık, bir kişiye, insana, düşünceye veya örgüte karşı saygı ve sevgi besleyerek yakınlık duyma anlamına gelmektedir. Bahsedilen tanımlardan yola çıkılarak bağlılık kavramının, bireylerin bir şeye karşı sadık olma durumunu ifade ettiği söylenebilir (Balay, 2000: 14). Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgüt içerisinde kalmak için istek duymaları, örgütün hedeflerine ulaşması için olumlu bir gayret içerisinde olmaları ve örgütün değerlerine inanmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, 1992: 124). Bir diğer tanıma göre, çalışanların yer aldıkları örgütün yönetsel amaç ve hedeflerine yönelik olarak göstermiş oldukları bütünleşme hissiyatı ve örgütün başarılı olabilmesi adına çaba göstermeye hevesli hissetmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Brewer, 1996). Nitekim çalışanların yer aldıkları örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek içselleştirmesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek adına gayret göstermesi, çalışanların bulunduğu örgütün varlığını başarılı bir şekilde sürdürmesini istemesiyle mümkün hale gelebilmektedir (Swales, 2002: 159).

Randall (1987) örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütleri ile bütünleşme derecesini yansıtırken üç önemli ögesinin bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar çalışanın kurumunun amaç ve hedeflerini kabul ederek onlara sağlam olarak inanması, kişinin örgütte kendisinden beklenenden fazla bir şekilde çaba gösterme isteğine sahip olması ve çalışanın örgütte varlığını devam ettirme konusunda hevesli olması şeklinde sıralanmaktadır (Randall, 1987: 461). Etzioni (1965: 691) ise örgütsel bağlılığı üç boyut altında incelemektedir. Bunlar yabancılaştırıcı, ahlaki ve çıkarıcı bağlılık şeklinde ifade edilmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın örgütün gerek iç gerekse dış çevresinde herhangi bir müdahalesinin bulunmadığı bağlılık türüdür. Bireyler bu bağlılık bilinci içerisinde iken hangi davranışının ödüllendirileceği konusunda bilgi sahibi olamayacağından örgütün amaç ve hedefleri ile özdeşleşmek yerine ona yabancılaşma yoluna gideceği düşünülmektedir. Ahlaki bağlılık, çalışanın örgüt ve amaçlarını içselleştirmesi ve bu hedeflerle özdeşleşerek kendini örgütüne adanması ve örgütün mevcut başarısı için bir sorumluluk hissetmesi anlamına gelmektedir. Çıkarıcı bağlılık, çalışan bireylerin bir iş günü içerisinde yerine getirilmesi gereken sorumlulukları yerine getirerek iş normuna sadık kalmasıdır. Bu bağlılık çeşidinde çalışan ve kurum arasında gelişen karşılıklı bir alışveriş bulunmaktadır (Güney, 2001).

Bahsedilenler bağlamında örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakıldığında hem olumlu hem de olumsuz sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin örgütlerin amaç ve değerleri kabul edilebilir bir çerçeve çizmediğinde, çalışanların bağlılığı azalarak örgütün dağılması hızlanabilmektedir (Balay, 2000). Ayrıca örgütsel bağlılığın düşük bir seviyede olması, çalışanların içerisinde yer aldığı örgütün amaçlarını daha az benimseyerek örgüt adına olumlu davranış kalıpları sergilemekten yoksun hale getirebilmektedir. Bu durum aynı zamanda bireylerde işe gelme isteğinin zayıflamasına neden olarak işten ayrılmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Celep, 2014: 40). Buna karşın yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık ise çalışanların örgüt içerisindeki kültürden, algıladıkları destekten memnun olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda bu durum örgüt içerisinde yaratıcılık ve yeniliği beraberinde getirebilmektedir (Bayram, 2005: 136). Nitekim örgütlerine bağlılığı olan çalışanların, örgüt

değerlerine dair güçlü bir kabul ve inançları mevcuttur. Dolayısıyla da örgüt adına önemli ölçüde çaba göstermeye daima istekli ve hevesli olmaktadır (Mathews ve Shepherd, 2002: 369).

2.3. Çalışan Sessliliği

Ses davranışı, yöneticilerin gelişme istekleri doğrultusunda örgütteki işleyişin değişmesi için harekete geçmeleri (Detert ve Burris, 2007) ve sorun yaratan olumsuz bir durumun düzeltilebilmesine yönelik gayret göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Spencer, 1986). Çalışan sessliliği kavramını yönetim alanında ilk araştıran kişinin Hirschman'dır (1970). Hirschman (1970: 30) çalışan sessliliğini, içerisinde yer alınan olumsuz herhangi bir durumdan dolayı bireylerin ayrılma tutumu göstermek yerine değişiklik yapma yönünde bir çaba vermeleri olarak tanımlamaktadır. Buradan hareketle örgütte çalışan bireylerin karşılaşmış oldukları olumsuz durumlar ile başa çıkma yolu olarak, ayrılma yerine değişiklik yapma ve olumsuz durumu değiştirmek için mücadele verme gibi yapıcı davranışları sergileme eğilimi içerisine girdikleri söylenebilir. Van Dyne ve arkadaşları tarafından (2003) ise çalışan sessliliği, çalışanların sadece iş ile ilgili konularda eleştiri yapmaları değil, aynı zamanda örgütün tamamının ya da içerisinde yer alan birimlerin faaliyetlerini iyileştirmeye yönelik olarak yapıcı bir çerçeve çizen ve örgütte değişimin gerçekleşmesi için aktif bir şekilde önerilerde bulunmayı hedefleyen davranış şekilleri olarak ifade edilmektedir. Sesslilik davranışına, örgüt yapısı ya da işleyiş ile ilgili bir problemden söz etme, herhangi bir suistimal söz konusu olduğunda onunla ilgili bilgilendirme yapma ve örgüt için önemli olduğu düşünülen bir konuda görüş paylaşımında bulunma örnek olarak gösterilebilir (Milliken vd., 2003: 1458; Dutton ve Ashford, 1993; Pinder ve Harlos, 2001). Bu bağlamda, örgütlerde çalışan sessliliğinin, yalnızca mevcut problemlerin ifade edilmesinden ibaret olmayıp, aynı zamanda örgütün daha verimli, adil ve sürdürülebilir bir hale gelmesi için önemli bir davranış olarak kilit bir rol oynadığı söylenebilmektedir.

Van Dyne vd. (2003) çalışan sessliliği davranışının üç şekilde sergilenebildiği belirtmektedir. Bunlar kabullenici, savunmacı ve prososyal ses şeklinde sıralanmaktadır. Kabullenici ses, çalışanların fikirlerini rahatlıkla ifade etseler dahi bu durumun kurum içerisinde herhangi bir değişime neden olmayacağı düşüncesine dayanmaktadır. Savunmacı ses, çalışanların kendini koruma içgüdüsü doğrultusunda işle ilgili olarak sergilediği fikir beyan etme ve öneride bulunma davranışdır. Prososyal ses ise, örgüte fayda sağlamaya ve bu çerçevede çalışanların fikir beyan etmesine dayanan sesslilik türüdür (Van Dyne, vd., 2003: 1362-1363). Maynes ve Podsakoff (2014) ise çalışan sessliliğini dört boyut altında toplamıştır. Bunlar destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı sesslilik olarak ifade edilmektedir. Destekleyici sesslilik, işle ilgili prosedürlerin yerine getirilmesi ve gerektiği zaman örgütteki diğer kişilere karşı bunların savunulmasına yönelik sahip olunan düşüncelerdir. Yapıcı sesslilik, örgütle ilgili durumların iyileştirilmesine ve daha yeni metotların kullanılmasına yönelik önerilerde bulunulmasıdır. Savunmacı sesslilik, kurumun prosedür ve hedeflerine yönelik bulunulan önerilere karşı çıkılmasıdır. Bu öneriler örgüt yararına bile olsa kasıtlı bir karşı çıkma ve direnç göstermeyi ifade etmektedir. Yıkıcı sesslilik ise, örgütün işleyişini ve hedeflerini kötüleme ya da eleştirel yorumlarda bulunma olarak tanımlanmaktadır.

Çalışan sessliliği kavramı da sosyal mübadele kuramına dayandırılabilir. Çünkü sosyal mübadele kuramı çerçevesinde çalışanlar, kendilerine faydası olacağı ve geri döneceği beklentisiyle belirli bazı davranış kalıpları sergileyebilmektedir. Bu sergilenen davranışların gerçekleşme sürecinde ikili kurulan ilişkiler, karşılıklı güven ve değişim gibi çeşitli faktörler önemli görülmektedir (Blau, 1964). Özetle bu kuramın, karşılıklı ilişki içerisinde yapılan davranış ve beklentiyi ifade ettiği söylenebilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Zira örgüt içerisinde çalışanlar kendi fikirlerine saygı duyulduğunu hissettiğinde karşı tarafa aynı şekilde saygı ve hoşgörü ile karşılık verme davranışı sergileyecektir. Ayrıca işinden memnun ve örgütüne bağlı çalışan, kurumuna karşı daha yapıcı, destekleyici, değişim odaklı ve iyileştirici ses davranışı gösterecektir. Bahsedilenlere göre çalışan sesi bağlamında sosyal mübadele kuramının, diğer insanlar tarafından gerçekleşen davranışların şekillendirmekte olduğu bir eylem olarak görülmektedir (Qi ve Ming-Xia, 2014). Bu çerçevede, çalışan sessliliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sosyal mübadele kuramı doğrultusunda incelendiğinde, kurumlarda karşılıklı destek ve güven ile şekillenen bir etkileşimin, örgütün genel başarısına olumlu katkı sağlayacak oldukça önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ilişkisine dair alanyazına bakıldığında Allen ve Meyer'in (1990) örgüt içerisinde yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının arttığını ifade ettiği görülmektedir. Ayrıca örgütsel desteğin var olduğu kurumlarda çalışan bireylerin kendilerini daha değerli gördükleri ve bu durumun çalışanların kurumlarına yönelik güçlü bir bağlılık geliştirmelerine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Edwards ve Peccei, 2010). Zira bireylerin algılamış oldukları örgütsel destek ve örgütlerine olan bağlılığı, örgütlerin bu denli güçlü rekabet ortamında hayatlarını devam edebilmesinin en önemli unsurlarından birisidir. Çünkü örgütlerinin kendilerine olan desteğini hisseden kişiler, örgüt içerisinde kalmaya devam edecek ve bu şekilde kurumlarının sürekliliğine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda alanyazında yapılmış olan çalışmalara bakıldığında Özdevecioğlu (2003) tarafından mobilya sektöründe çalışan kişilerle yürütülen araştırma neticesinde

algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında olumlu yönde anlamlı ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Panaccio ve Vandenberghe'nin (2009) çalışanlar üzerine yürütmüş olduğu araştırmada algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunduğu ortaya konmuştur. Wu ve Liu (2014) tarafından çağrı merkezi çalışanları üzerinde yürütülmüş olan araştırmada algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık değişkeni arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Hngoi vd. (2024) tarafından Malezya özel sektöründe çalışan kişilerle yürütülmüş olan çalışmada örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Pabuççu ve İşcan (2024)'ın Erzurum ilinde çağrı merkezi çalışanları ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmada örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bahsedilenler doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H1: Algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.

3.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Sessliliği İlişkisi

Çalışan sessliliği kavramı örgüt içerisinde yapıcı bir davranış çeşidi olarak görülmekte (Morrison, 2014) ve bu kavram çalışan bireylerin iş yaşamında verimliliklerini ve örgütlerine olan bağlılıklarını artırmak için, bireyleri eleştirmek yerine düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir iş ortamı sunulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Van Dyne ve Lepine, 1998). Nitekim düşüncelerine önem verilen ve saygı duyulan kişiler, yer aldığı örgüt içerisinde sadakat hissiyle yapıcı eleştirilerde bulunabilecektir (Blau, 1977). Ayrıca örgüt içerisinde çalışanlar tarafından sesslilik davranışı sergilenmesinin hem kurumda ortaya çıkabilen sorunların daha kolay bir şekilde çözülmesini sağladığı hem de sorunlar karşısında çözüm odaklı adımların daha hızlı olarak atılmasına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Carnevale vd., 2017). Özetle çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiğini ve çabalarının önemsendiğini hissettiğinde, düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir ve çalışan sessliliği davranışı göstererek hem örgütsel sorunların halledilmesine hem de örgüte olan bağlılıklarının artmasına katkıda bulunabilir. Bu bilgiler ışığında alanyazına bakıldığında Ta'Amnha vd. (2021) tarafından Ürdün'deki eczacı çalışanları üzerine yürütülen araştırmada çalışan sessliliği ile algılanan örgütsel desteğin birbiriyle pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Stinglhamber ve arkadaşlarının (2020) gerçekleştirdiği araştırmada algılanan örgütsel destek ve çalışan sessliliği arasında olumlu yönde anlamlı ilişkinin var olduğu ortaya konmuştur. Kan (2025) tarafından belediye çalışanlarıyla yapılan araştırmada örgütsel destek algısının çalışan sessliliği davranışını pozitif ve anlamlı etkilediği belirlenmiştir. Amah ve Sese (2018) örgütsel destek ve çalışan sessliliği arasında pozitif ilişki saptamıştır. Bu çerçevede çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

H2: Algılanan örgütsel destek çalışan sessliliğini pozitif etkiler.

3.3. Çalışan Sessliliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Alanyazın taraması esnasında örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili pek çok çalışmaya rastlanırken, çalışan sessliliği ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran çalışma sayısının oldukça az sayıda olması dikkat çekicidir. Bu çerçevede alanyazına bakıldığında Ayyıldız (2018) tarafından telekomünikasyon sektöründe çalışmakta olan bireyler üzerinde yapılmış olan araştırmada çalışan sessliliği ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Farndale vd. (2011)'nin İngiltere'de çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada yine çalışan sessliliğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu ortaya konmuştur. Örcü ve arkadaşlarının (2021) Balıkesir ilinde belediye personelleri üzerine yürütmüş oldukları araştırmada çalışan sessliliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulgulanmıştır. Nisar ve arkadaşlarının (2020) kamu sektörü çalışanları üzerine yürütmüş olduğu araştırmada çalışan sessliliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Jena ve arkadaşlarının (2017) Hindistan'da hizmet sektöründe çalışmakta olan yöneticiler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel bağlılık ve çalışan sessliliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Prasadika ve Nishanthi (2018) tarafından Sri Lanka'da üretim tesislerinde çalışan bireylerde gerçekleştirilen araştırma neticesinde çalışan sessliliği ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya konmuştur. Bahsedilenler doğrultusunda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H3: Çalışan sessliliği örgütsel bağlılığı pozitif etkiler.

3.4. Aracı Değişken Olarak Çalışan Sessliliği

Çalışan sessliliği bağlamında örgüt içerisinde yer alan çalışanlar arasında bilgi paylaşımının önemli olduğu varsayılmaktadır. Bu düşüncüyü destekler nitelikte O'Dell (1996) örgütteki kişiler arasında bilgi paylaşımının özellikle öğretmenlerin uyumu ve geliştirilmesi bakımından önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda çalışan sessliliğinin sağlanmasının, okuldaki yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi olduğu belirtilmektedir. Zira yöneticilerin çalışanları ile kuracak olduğu sağlıklı iletişim, çalışanların örgütün vizyon ve misyonunu doğru algılamasını sağlayacak ve belirsizliğin meydana getirmiş olduğu problemleri azaltacaktır. Bununla birlikte örgüt içerisinde çalışan sessliliği davranışı söz konusu olduğunda, yöneticiler çalışanlarının niyetini doğru bir şekilde anlayacak ve yapıcı bir geri bildirim verecektir (Conger, 1991). Nitekim çalışanların sesslilik davranışı göstermesine olanak sağlayan ve tüm fikirlere saygılı olabilen örgütlerin, genellikle çalışan performansı ve örgüte bağlılık gibi konularda kurum içerisinde herhangi bir problemle de karşılaşmayacağı ifade edilmektedir (Özdemir

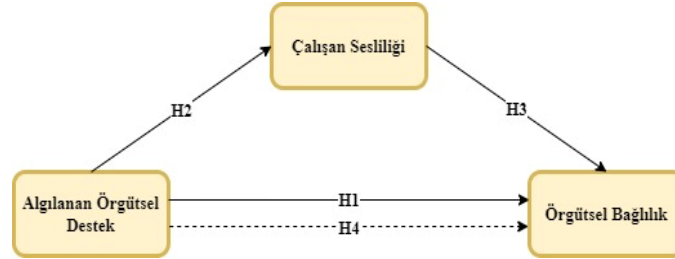
ve Sarıoğlu Uğur, 2013). Bahsedilen bu bilgiler ışığında araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

H4: Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü vardır.

4. METODOLOJİ

4.1. Yöntem

Çalışmanın amacı, öğretmenlerin algılamış oldukları örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rol üstlenip üstlenmediğini tespit etmektir. Çalışmanın modeline Şekil 1’de yer verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

4.2. Evren ile Örneklem

Araştırma İstanbul ilinin Avrupa Yakası'nda bulunan kamuya bağlı okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada zaman ve maliyet kısıtı sebebiyle kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Anket formu bireylere gönüllülüğe bağlı bir şekilde iletilmiş ve toplamda 187 kişiye ulaşılmıştır. Eksik veya hatalı olduğu tespit edilen 13 anket veri seti içerisinde çıkarılarak, geriye kalan 174 anket üzerinden verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Child (2006) ve DeVellis (2017) tarafından ölçekte bulunan ifade sayısının 5 katı olacak kadar veri toplanmasının yeterli olacağı varsayımı dikkate alınmıştır. Ayrıca Tabachnick ve Fidell (2013) de veri sayısının yeterliliği ile ilgili $N \geq 104 + m$ şeklinde bir formül önermektedir. Burada N, ulaşılan veri sayısını; m, bağımsız değişken sayısını temsil etmektedir. Buna göre ulaşılmaması gereken veri sayısının bağımsız değişken sayısından en az 104 fazla olursa, elde edilen verinin evrenin çeşitliliğini temsil etme potansiyeli taşıdığını göstermektedir. Mevcut çalışmada ifade sayısı otuz birdir. Bu çerçevede araştırmaya katılım sağlayan kişilerin yeterli olduğu kanaatine varılmıştır. Anket formunda bulunan demografik özelliklere ait tanımlayıcı istatistikler sonucunda elde edilen bulgular ise aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. Kişisel Bilgi Formundan Elde Edilen Bulgular

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	91	52,3
	Erkek	83	47,7
Medeni Durum	Bekar	74	42,5
	Evli	100	57,5
Meslekte Çalışma Süresi	0-5 yıl	52	29,9
	6-10 yıl	38	21,8
	11-15 yıl	35	20,1
	16-20 yıl	25	14,4
	21 yıl ve üzeri	24	13,8
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	74	42,6
	6-10 yıl	31	17,8
	11-15 yıl	27	15,5
	16-20 yıl	22	12,6
	21 yıl ve üzeri	20	11,5
Toplam		174	100

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan kişilerin 91'i kadın (%52,3), 83'ü (%47,7) erkek; 74'ü bekar (%42,5) ve 100'ü evlidir (%57,5). Katılımcıların 52'si (%29,9) 0-5 yıl, 38'i (%21,8) 6-10 yıl, 35'i (%20,1) 11-15 yıl, 25'i (%14,4) 16-20 yıl ve son olarak 24'ü (%13,8) 21 yıl ve üzeridir meslekte çalışmakta; 74'ü (%42,6) 0-5 yıl, 31'i (%17,8) 6-10 yıl, 27'si (%15,5) 11-15 yıl, 22'si (%12,6) 16-20 yıl ve son olarak 20'si (%11,5) 21 yıl ve üzeridir kurumunda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin yaş ortalamaları ise $35,18 \pm 7,82$ 'dir.

4.3. Veri Toplama Araçları

Algılanan Örgütsel Destek: Eisenberger vd. (1986)'nin 36 ifade şeklinde geliştirdiği, Stassen ve Ursel (2009)'in geçerleme çalışmasını yürüterek 10 ifadeye düşürdüğü ve Türkçe uyarlamasını Turunç ve Çelik (2010)'in yapmış olduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve on ifadeden meydana gelmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ,88'dir.

Örgütsel Bağlılık: Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Ergün ve Çelik (2019) tarafından gerçekleştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 3 boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Boyutları çıkarıcı, zoraki ve ahlaki bağlılık şeklinde sıralanmaktadır. Ölçeklerin boyutlarının iç tutarlılık katsayıları sırasıyla ,92, ,94, ,93 şeklinde hesaplanmıştır.

Çalışan Sessliliği: Van Dyne ve Le Pine (1998)'nin geliştirdiği, Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması gerçekleştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve altı ifadeden meydana gelmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısının 0,87 olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı 5'li likert türündedir.

5. BULGULAR

5.1. Geçerlik ve Güvenilirlik

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NFI
Algılanan Örgütsel Destek	1,47	,052	,987	,950	,960
Örgütsel Bağlılık	1,83	,069	,953	,905	,905
Çalışan Sessliliği	1,62	,060	,994	,982	,985
Kabul Edilebilir Uyum	$3 < \chi^2/df \leq 5$	$\leq 0,08$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$
İyi Uyum	≤ 3	$\leq 0,05$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$

Doğrulamalı faktör analizi (DFA), bir ölçüm aracının boyutlarını incelemek ve bu boyutları doğrulamak için tercih edilmektedir. Nitekim ölçüm araçlarının boyutlarının kuramsal olarak verilere uygun olması, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri bakımından uygun olduğunu göstermektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 29). Tablo 2'ye bakıldığında, çalışmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2017; Kline, 2019) sınırlar içerisinde bulunduğu ortaya konmuştur.

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Cronbach Alpha
Algılanan Örgütsel Destek	,902
Örgütsel Bağlılık	,850
Çalışan Sessliliği	,896

Ölçeklerin ifadelerinin güvenilirlik katsayılarını belirlemek için ise Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Gerçekleştirilen çalışmada algılanan örgütsel destek ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri ,90, örgütsel bağlılık Cronbach Alpha değeri ,85 ve çalışan sessliliği ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ,89 şeklinde hesaplanmıştır. Kalayıcı (2006) Cronbach Alpha güvenilirlik değerinin 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin o derecede artmakta olduğunu belirtir. Buna göre mevcut araştırmada ulaşılan Cronbach Alpha katsayılarına bakıldığında, ölçeklerin yüksek güvenilirlik ($0,80 \leq \alpha < 1,00$) değerlerini içerdiği söylenebilmektedir.

5.2. Verilerin Kontrolü ve Analizi

Çalışma kapsamında toplanan verilerin analizine başlanmadan önce evvela eldeki mevcut veri setinin Z skorlarına bakılarak uç değerler incelenmiş ve bu işlem sonucunda mevcut veri seti uç değer ile kayıp verilerden temizlenmiştir. Bahsedilen işlemler sırasında araştırmada kullanılan tüm ölçüm araçları için kayıp veri ataması (replace missing value) yapılmıştır. Bu esnada Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından benimsenen verilerin ortalama değerlerinin atanmasına ilişkin olan yöntemden yararlanılmıştır. Veri setinden uç değerler atıldıktan sonra verilerin doğruluğu test edilmiş ve normal dağılıma uygun olup olmadığına karar vermek amacıyla da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçeklerin skewness değerlerinin -,712 ile -1,08 ve kurtosis değerlerinin ,128 ile 1,03 arasında değerlere sahip olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmanın örnekleminin normal dağılıma uygun olduğu (Morgan vd., 2004) ortaya konmuştur. Çalışmanın tanımlayıcı istatistiklerini, normallik ve güvenilirlik değerlerinin ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ne yönde olduğunu ortaya konmasında SPSS 25.0 programından faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçüm araçlarının geçerliliklerini belirlemek amacıyla ise AMOS 24.0 programı kullanılmıştır. Ayrıca araştırma modeli kapsamında regresyon temelli aracı değişken analizi olan SPSS PROCESS makrosundan yararlanılmıştır.

5.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Aşağıdaki tablolarda ölçeklere yönelik ortalama, standart sapma ve normallik (çarpıklık ve basıklık) değerlerine yer verilmiştir.

Değişkenler	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
Algılanan Örgütsel Destek	4,01	,769	-1,08	,674
Örgütsel Bağlılık	4,24	,525	-9,969	,348
Zoraki Bağlılık Boyutu	4,17	,572	-1,01	,756
Çıkarıcı Bağlılık Boyutu	4,18	,516	-7,712	,303
Ahlaki Bağlılık Boyutu	4,37	,647	-1,06	1,03
Çalışan Sessliliği	4,51	,536	-1,01	,128

Not: Ort.=Ortalama; SS= Standart Sapma.

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların algılanan örgütsel destek ölçeği ortalamasının (4,01±,76), örgütsel bağlılığın (4,24±,52), örgütsel bağlılığın alt boyutları olan zoraki bağlılığın (4,17±,57), çıkarıcı bağlılığın (4,18±,51), ahlaki bağlılığın (4,37±,64) ve çalışan sessliliği ortalamasının (4,51±,53) şeklinde hesaplandığı görülmektedir. Mevcut bulgulara bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip değişken çalışan sessliliği (4,51±,53) ve en düşük ortalamaya sahip değişken de algılanan örgütsel destektir (4,01±,76).

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.Algılanan Örgütsel Destek	1					
2.Örgütsel Bağlılık	,644**	1				
3.Zoraki Bağlılık Boyutu	,570**	,913**	1			
4.Çıkarıcı Bağlılık Boyutu	,566**	,900**	,769**	1		
5.Ahlaki Bağlılık Boyutu	,610**	,907**	,722**	,712**	1	
6.Çalışan Sessliliği	,558**	,587**	,493**	,451**	,632**	1

Tüm değişkenler **p<,01 düzeyinde anlamlı ilişkiye sahiptir.

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi, iki ya da ikiden fazla değişken arasında bulunan ilişkiyi ifade eder. Bu analizin kullanılmasındaki en önemli sebep ise, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve derecesi hakkında bilgilendirmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Korelasyon analizi neticesinde, değişkenler arasında p<,01 düzeyinde pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Algılanan örgütsel desteğin çalışan sessliliği (r=,558, p<,01) ile örgütsel bağlılık (r=,644, p<,01) ve alt boyutları zoraki bağlılık (r=,570, p<,01), çıkarıcı bağlılık (r=,566, p<,01), ahlaki bağlılık (r=,610, p<,01) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın (r=,587, p<,01) alt boyutları olan zoraki bağlılık (r=,913, p<,01), çıkarıcı bağlılık (r=,900, p<,01), ahlaki bağlılık (r=,907, p<,01) ile çalışan sessliliği (r=,587, p<,01) arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ek olarak çalışan sessliliğinin örgütsel bağlılığın zoraki bağlılık (r=,493, p<,01), çıkarıcı bağlılık (r=,451, p<,01) ve ahlaki bağlılık (r=,632, p<,01) alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

5.4. Araştırma Modeli Bulguları

Çalışma modeli çerçevesinde algılanan örgütsel desteğin (bağımsız değişken) örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinde çalışan sessliliğinin aracılık rolünün araştırmak için %95 güven aralığı ile 5000 Bootstrap yöntemiyle aracı değişken analizi (PROCESS) gerçekleştirilmiştir (Preacher ve Hayes, 2004). Analiz sonucunda ilk olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki regresyona bakılmış ve elde edilen bulgulara aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

	Beta (β)	Standart Hata	t	p
Sabit	2,48	,163	15,280	,000
Algılanan Örgütsel Destek	,439	,040	11,032	,000
Model Özeti	R: ,644	R ² : ,411	Std. Hata: ,402	F: 121,695

Tablo 6'ya göre algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu (β=,439) ve etkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir. Kurulan model doğrultusunda hipotez (R=,644, R²: ,411, F: 121,695, p<,01) ,411 oranında açıklanmaktadır. Bu sonucun H1 varsayımı olan "Algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılığı pozitif etkiler." hipotezini desteklediği görülmektedir.

Tablo 7. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışan Sessizliğine Etkisi

	Beta (β)	Standart Hata	t	p
Sabit	2,95	,180	16,398	,000
Algılanan Örgütsel Destek	,389	,044	8,820	,000
Model Özeti	R: ,558	R ² : ,307	Std. Hata: ,446	F: 77,787

Tablo 7'ye göre algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizliği üzerinde etkisinin bulunduğu (β = ,389) ve etkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir. Kurulan model doğrultusunda hipotez (R = ,558, R² = ,307, F: 77,787, p < ,01) ,307 oranında açıklanmaktadır. Bu sonucun H2 varsayımı olan "Algılanan örgütsel destek çalışan sessizliğini pozitif etkiler." hipotezini desteklediği görülmektedir.

Tablo 8. Çalışan Sessizliğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

	Beta (β)	Standart Hata	t	p
Sabit	1,65	,275	6,021	,000
Çalışan Sessizliği	,574	,060	9,501	,000
Model Özeti	R: ,587	R ² Square: ,340	Std. Hata: ,426	F: 90,271

Tablo 8'e göre çalışan sessizliğinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu (β = ,574) ve etkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir. Kurulan model doğrultusunda hipotez (R = ,587, R² = ,340, F: 90,271, p < ,01) ,340 oranında açıklanmaktadır. Bu sonucun H3 varsayımı olan "Çalışan sessizliği örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler." hipotezini desteklediği görülmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan "Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde çalışan sessizliğinin aracı rolü vardır." varsayımı için Hayes tarafından geliştirilmiş olan SPSS PROCESS makrosunda yapılan aracı değişken analizi bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 9. Standartlaştırılmamış Katsayılar ve %95 Bootstrap Güven Aralıkları

	M		Örgütsel Bağlılık (Y)			
	Kestirim	LLCI	ULCI	Kestirim	LLCI	ULCI
Algılanan Örgütsel Destek (X)	,39**	,30	,48	,31**	,22	,40
Çalışan Sessizliği (M)				,32**	,19	,45
		R ² : ,31			R ² : ,49	

Tablo 9'a göre algılanan örgütsel destek, çalışan sessizliğini yordamaktadır (b = ,39). Algılanan örgütsel destek çalışan sessizliği değişkeninde varyansın %31'ini açıklamaktadır. Çıktı değişkeni olan örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek (b = ,31) ve çalışan sessizliği (b = ,32) tarafından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışan sessizliği çıktı değişkeni olan örgütsel bağlılıktaki değişkenliğin %49'unu açıklamaktadır.

Tablo 10. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

	Standartlaştırılmamış				Standartlaştırılmış	
	Kestirim	LLCI	ULCI	t	p	Katsayılar
Doğrudan Etki	,31**	,22	,40			,46
M Üzerinden Dolaylı Etki	,13**	,07	,18			,18
Toplam Etki	,44**	,36	,64	11,031	,000	,64

Tablo 10 incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisinin ,44 olduğu görülmektedir. Bu toplam etki çalışan sessizliğinin aracılık etkisiyle gerçekleşmektedir. Aracılık etkisi incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizliği üzerinden örgütsel bağlılığı dolaylı olarak etkilediği ve bu dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir (β = ,18, p < ,01). Ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisinin %30'u çalışan sessizliğinden (0,13/0,44) kaynaklanmaktadır. Bu sonucun H4 varsayımı olan "Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde çalışan sessizliğinin aracı rolü vardır." hipotezini desteklediği görülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında içerisinde yer alan çalışanlar önem arz eder. Özellikle de eğitim kurumlarında hem eğitimin kalitesi hem de öğrencilerin başarısı bakımından öğretmenlerin sahip oldukları nitelikler önemlidir. Çalışanların eğitim kurumlarına olan bağlılığı da örgüt bakımından memnun edici bir durumdur. Çünkü severek işini yapan ve desteklenen bir çalışanın okuluna olan bağlılığının artacağı düşünülebilir. Bu bağlamda yöneticileri tarafından öğretmenlerin desteklenmesinin eğitim kurumu içerisinde olumlu bir iklim oluşmasına katkı sağlayacağı ve bununla birlikte öğretmenlerin örgüt yararına olan geri bildirimlerini rahatlıkla verebileceği söylenebilir. Dolayısıyla çalışanın sessizlik davranışı sergilemesinde ve örgütlerine olan bağlılıklarının artmasında örgütsel desteklenme oldukça önemlidir. Bahsedilenler bağlamında araştırmanın amacı, algılanan

örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rol üstlenip üstlenmediğini tespit etmektedir.

Araştırma çerçevesinde gerçekleştirilen regresyon analizinin birinci bulgusu olan, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine pozitif etkisinin bulunduğu sonucunun Panaccio ve Vandenberghe (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonucu ile uyduğu görülmektedir. Özdevecioğlu (2003) mobilyacılık sektöründe çalışmakta olan kişiler üzerinde gerçekleştirdiği çalışma neticesinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği sonucuna varmıştır. Eş vd. (2023) de Kazakistan'daki bir üniversite personeli üzerine yürüttükleri araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Ayrıca alanyazında çalışanlar üzerine gerçekleştirilmiş birçok çalışmada (Wu ve Liu, 2014; Hngoı vd., 2024; Pabuçcu ve İşcan, 2024) algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında benzer pozitif ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bahsedilen araştırmalar neticesinde mevcut araştırmanın birinci bulgusunun desteklendiği görülmektedir. Regresyon analizinin ikinci bulgusuna göre algılanan örgütsel desteğin çalışan sesliliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu ortaya konmuştur. Bu sonucun Amah ve Sese (2018)'nin Nijerya'da çalışanlarla yürütmüş olduğu çalışmanın bulgusu ile örtüştüğü görülmüştür. Firal vd. (2024)'nin de otel çalışanlarıyla yapmış oldukları araştırmada çalışan sesliliği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin bulunduğunu saptamıştır. Kan (2025) tarafından belediye çalışanlarıyla yapılan araştırmada örgütsel destek algısının çalışan sesliliği davranışını pozitif ve anlamlı etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca alanyazında çalışanlar üzerine gerçekleştirilmiş birçok çalışmada (Stinglhamber vd., 2020; Ta'Amnha vd., 2021) algılanan örgütsel destek ve çalışan sesliliği arasında benzer pozitif ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde, öğretmenlerin kurum içerisinde algıladıkları örgütsel destek vesilesiyle örgütlerine olan bağlılıklarında artışın meydana gelebileceği söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlılığı artan ve bulunduğu örgütte kalmak için hevesli olan çalışanın kurumda verimliliğin sağlanması bakımından olumlu etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Ayrıca yönetici tarafından hissettirilen örgütsel destek ve buna bağlı olarak yükselen örgütsel bağlılık düzeyi neticesinde kurumda çalışan kişilerin, hem örgüt adına yapıcı geri bildirimler vermede hem de örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerin iyileştirilmesi konusunda fikirlerini beyan etmede istekli olabilecekleri öngörülmektedir. Zira okuluna bağlı olan bir öğretmenin destekleyici ve değişim odaklı bir seslilik davranışı sergilemesi beklenir.

Elde edilen bulgular ışığında yöneticileri tarafından desteklediğini hisseden bireylerin hem örgütlerine bağlılıklarının arttığının hem de çalışanların seslilik davranışı sergileme eğiliminde olduklarının altı çizilebilir. Bu pozitif etkiler eğitim kurumları adına sevindirici olabilir, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan bir öğretmen elindeki işleri uzun vadede yapmayı isteyebilecek, kurumuna daha tutkulu yaklaşabilecek, iş stresini azaltarak örgütünde verimli şekilde çalışabilecek ve bu durum okullardaki öğretmenlerin sınıfta daha fazla motive olmasına katkıda bulunabilecektir. Öğretmenin motivasyonu da beraberinde öğrencinin akademik başarısını getirebilecektir. Örgütsel destek aynı şekilde çalışan sesliliğini olumlu etkileyerek öğretmenlerin kurumun gelişimine yönelik olarak geri bildirim verme ve fikirlerini beyan etmeye daha yatkın olmalarını sağlayabilecektir. Bu durumun örgüt içerisinde daha iyi kararlar alınması ve eğitim politikalarının öğretmenlerin ihtiyaçlarına yönelik olarak yeniden şekillendirilmesi açısından önemli olabileceği düşünülebilir.

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü bulgusu doğrultusunda çalışan sesliliğinin örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği ortaya konmuştur. Elde edilen bu bulgu, Jena vd. (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucu ile paralellik göstermektedir. Ayrıca Farndale ve arkadaşlarının (2011) İngiltere'de çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunun da çalışan sesliliğinin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği yönünde olduğu görülmüştür. Sönmez ve arkadaşlarının (2021) da kamu hastanesi sağlık çalışanları ile yürütmüş oldukları araştırmada örgütsel bağlılık ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca alanyazında çalışanlar üzerine gerçekleştirilmiş birçok çalışmada (Ayyıldız, 2018; Prasadika ve Nishanthi, 2018; Nisar vd., 2020; Örcü vd., 2021) çalışan sesliliği ve örgütsel bağlılık arasında benzer pozitif ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bahsedilen bulgular neticesinde mevcut çalışmada elde edilen sonuçların literatürde yer alan bulgularla örtüştüğü görülmektedir. Araştırmanın son bulgusuna göre ise algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolünün bulunduğu ortaya konmuştur. Bulgular neticesinde, örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden kişilerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olabileceği ve bu durumun örgüt çalışanlarının performansları üzerinde pozitif etki yapacağı öngörülebilir.

Elde edilen bulgular ışığında eğitim kurumlarında öğretmenlerin yöneticilerine fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmesinin kurum kültürüne de pozitif katkılarının olacağı söylenebilir. Bu durum kurum içinde iletişimi iyileştirmekle birlikte, öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılığını artıracaktır. Çalışma ortamında böyle açık bir iletişimin var olması, düşüncelerin özgürce ifade edilmesi kurumda problemlerin hızlıca çözülmesine katkıda bulunabilecektir. Aynı zamanda öğretmenlerde kendilerini değerli hissederek motive olacaktır. Ayrıca eğitim kurumları çalışanlarına kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir ortam sunduklarında hem örgüte bağlılığı artırabilir hem de örgütte sürdürülebilir bir başarı elde edilmesini mümkün hale getirebilir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarını desteklemesinin ve seslilik davranışı sergilemelerine yönelik yapıcı tutumlar

sergilemesinin, eğitim kurumlarının kendilerini daha ileri bir seviyeye taşıyabilmesinde pozitif etkilerinin olacağını söyleyebilmek mümkündür.

Araştırmanın bazı kısıtları mevcuttur. Öncelikle bu çalışmanın örneklemini öğretmenler oluşturmakta ve gelecekte gerçekleştirilecek olan çalışmalar, farklı sektörler (sağlık ya da turizm çalışanları gibi) üzerinde gerçekleştirilebilir. Araştırma İstanbul ilinde kamuya bağlı okullarda görev yapmakta olan bireyler üzerinde yürütülmüş olup, farklı şehirlerde çalışmakta olan öğretmenler çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla farklı şehirlerde çalışan, hem özel hem de kamuya bağlı okullarda görev yapan öğretmenler aracılığıyla bir çalışma yürütülebilir. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesi ve kesitsel çalışma olması diğer kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Daha derinlemesine sonuçlar elde edilmesi bakımında nitel ya da karma yöntem tercih edilebilir. Uygulayıcılara yönelik olarak ise şu önerilerde bulunulabilir; Okuldaki yöneticiler öğretmenlerin örgütsel desteklerini artırmak amacıyla çalışanlara özgür bir şekilde düşüncelerini ifade edecekleri ortamı sunmalı ve kurumda çalışmakta olan öğretmenlerden gelecek yapıcı eleştirilere açık olmalıdır. Bu bağlamda öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin yükseleceği, böylelikle de çalışanların örgüt yararına yapıcı geri bildirim vermede cesaretleneceği düşünülmektedir.

EXTENDED SUMMARY

Research Questions: This study focuses on determining whether employee voice plays a mediating role in the effect of teachers' perceived organizational support on their organizational commitment.

Literature Review: In business life, it is an important issue for individuals to feel supported and not alone in terms of their commitment to their organizations and their performance. It can be said that when people working in educational organizations see themselves as a part of their institutions and are supported by their managers, it will become possible for employees not only to stay in the institution but also to express their thoughts easily for the success of the institution. Turunç and Çelik (2010) state that the performance of employees will increase as a result of the support they perceive from their organizations. In the literature, there are studies that found that employee voice significantly affects organizational commitment (Ayyıldız, 2018), perceived organizational support significantly affects organizational commitment (Özdevecioğlu, 2003; Liu, 2014) and employee voice (Stinglhamber et al., 2020). In this context, considering the importance of the research in the literature, it is predicted that the fact that the concept of silence is generally mentioned in the literature and that there is not enough attention to voice behavior in the field of organizational behavior will make the study unique. As a matter of fact, it is thought to be valuable to investigate the presence of employees who can give positive feedback and constructive criticism in educational organizations in terms of its effect on both the quality of education that the organization will have in the future and the academic achievement of students.

Method: The study was conducted on instructors working in public schools on the European side of Istanbul. Due to time and cost constraints, the convenience method was utilized in the study. Thirteen questionnaires that were found to be incomplete or inaccurate were excluded from the data set and data analysis was carried out on the remaining 174 questionnaires. Before starting the data analysis of the data within the scope of the study, outliers were examined by looking at the Z scores of the existing data set and the results of this process were cleaned from the existing data set of outliers and missing data. After the outliers were removed from the data set, the recorded data were tested and the skewness and basicity values were examined in order to determine whether they were suitable for normal distribution. The descriptive statistics of the study, normality and distribution ratios and the aspects of the parts between the variables are used in SPSS 25.0 programs. AMOS 24.0 software was used to determine the validity of all measurement tools used in the study. In addition, within the scope of the research model, SPSS PROCESS macro, which is a regression individual mediator variable analysis, was utilized.

Conclusion: Correlation analysis was used to test the relationships between the scales used in the study. It was determined that there is a positive and statistically significant relationship between employee voice ($r=.558, p<.01$) of perceived organizational support and organizational commitment ($r=.644, p<.01$). As a result of the analysis, firstly, the regression between the independent variable and the dependent variable was examined. It was determined that perceived organizational support had an effect on organizational commitment ($\beta=.439$) and the effect was statistically significant. In line with the established model, the hypothesis ($R=.644, R^2:.411, F:121.695, p<.01$) is explained at a rate of .411. This result supports the hypothesis H1. It has been determined that perceived organizational support has an effect on employee voice ($\beta=.389$) and the effect is statistically significant. In line with the established model, the hypothesis ($R=.558, R^2:.307, F:77.787, p<.01$) is explained at a rate of .307. This result supports the hypothesis H2. It is determined that employee voice has an effect on organizational commitment ($\beta=.574$) and the effect is statistically significant. In line with the established model, the hypothesis ($R=.587, R^2:.340, F:90.271, p<.01$) is explained at a rate of .340. This result supports the hypothesis H3. For the fourth hypothesis of the study, according to the findings of the mediating variable analysis conducted in the SPSS PROCESS macro developed by Hayes, perceived organizational support predicts employee voice ($b=.39$). Organizational commitment, which is the outcome variable, is statistically significantly predicted by perceived

organizational support ($b=.31$) and employee voice ($b=.32$). Perceived organizational support and employee voice explain 49% of the variability in the output variable of organizational commitment. When the mediation effect is examined, it can be said that perceived organizational support indirectly affects organizational commitment through employee voice and this indirect effect is statistically significant ($\beta=.18$, $p<0.01$). In addition, 30% of the total effect of perceived organizational support on organizational commitment is due to employee voice (0.13/0.44). This result supports hypothesis H4.

KAYNAKÇA

- Allen, D., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- 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>
- Amah, O. E., & Sese, E. (2018). Relational energy, employee engagement: Role of employee voice, organisational support. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(3), 475-487.
- Ayyıldız, F. N. (2018). *Çalışan sesinin, örgüte bağlılığa ve çalışan mutluluğuna etkisi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Yargıcı Matbaası.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay dergisi*, (59), 125-139.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiesbaden Springer.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*. Free Press.
- Brewer, A. M. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24-34.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517-552. <https://doi.org/10.1111/apps.12102>
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Anı Yayıncılık.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-46. <https://doi.org/10.2307/4164992>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Çetin, Ş., & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sosliliği ölçөгini türkçeye uyarlama çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.
- 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>
- DeVellis, R. F. (2017). *Ölçek geliştirme kuram ve uygulamalar*. Nobel Akademi Yayıncılık.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035145>
- Edwards, M.R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17- 26. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000007>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P.D. (1997). Perceived organisational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

- Ergün, H., & Çelik, K. (2019). Örgütsel bağlılık ölçeği türkçe uyarlaması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 113-121. <https://doi.org/10.30794/pausbed.409781>
- Eş, A., Mutlu, H. T., Zholdybekova, B., & Akçakale, C. Ş. (2023). Üniversite çalışanlarının algıladığı örgütsel desteğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kazakistan örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 732-750. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1615>
- Etzioni, A. (1965). Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review*, 30(5), 688-698. <https://doi.org/10.2307/2091137>
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129. <https://doi.org/10.1002/hrm.20404>
- Firal, D., Tekeli, M. ve Özkoç, A. G. (2024). Otel işletmelerinde örgütsel destek algısının işgören sesliliğine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 2478-2487. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1927>
- Geartner, K. N., & Nollen, S. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991. <https://doi.org/10.1177/0018726789042011>
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work—organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson.
- Goldstein, E. B. (2010). *Cognitive psychology: Connecting mind, research, and everyday experience*. Cengage Learning.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hngoi, C. L., Abdullah, N. A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2024). Examining job involvement and perceived organizational support toward organizational commitment: job insecurity as mediator. *Frontiers in Psychology*, 15, 1290122. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1290122>
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organisational stressors and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 313–334. <https://doi.org/10.1108/ijoa-mar-2012-0574>
- Jawahar, I. M., & Hemmasi, P. (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: The mediating role of job and employer satisfaction. *Women in Management Review*, 21(8), 643-661.
- Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2017). Employee engagement and affective organizational commitment: Mediating role of employee voice among Indian service sector employees. *Vision*, 21(4), 356-366. <https://doi.org/10.1177/0972262917733170>
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamaları çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayınları.
- Kan, M. E. (2025). Kamu kurumlarında örgütsel desteğin çalışan sesliliği ve çalışanların bilgi uçurma davranışları üzerine etkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 157-174. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.1512710%C3%96z>
- Karaalioğlu, Z. F. (2019). *Algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü*. Yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kline, R. B. (2019). *Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulaması*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101–120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>

- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Mathews, B. P., & Shepherd, J. L. (2002). Dimensionality of cook and wall's (1980) British organizational commitment scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 369–375. <https://doi.org/10.1348/096317902320369767>
- 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. *The 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. (1997). *Commitment in the workplace theory research and application*. Sage Publications.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Psychology Press.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Nisar, A., Butt, T. H., Abid, G., Farooqi, S., & Qazi, T. F. (2020). Impact of grit on voice behavior: Mediating role of organizational commitment. *Future Business Journal*, 6, 1-9. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00028-7>
- O'Dell, C. (1996). *A current review of knowledge management best practice, conference on knowledge management and the transfer of best practice*. Business Intelligence.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197–209. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00058.x>
- Örücü, E., Gizlier, Ö., & Onay, G. O. (2021). İşgören sesliliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Belediye çalışanları üzerinde bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 70-85. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.690044>
- Özdemir, L., & Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özdemir, S. (1995). Eğitimde verimlilik ve toplam kalite yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, 1(3), 377-388.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Pabuçcu, R., & İşcan, Ö. F. (2024). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi. *The Journal of Academic Social Science*, 5(60), 414-434. <https://doi.org/10.16992/ASOS.13090>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Paruntu, S. (2016). The influence of perceived organizational support on job performance (Study at The Main Office of PT. Bank SulutGo Manado). *Journal EMBA*, 4(2), 77-85. <https://doi.org/10.35794/emba.4.2.2016.12496>
- Penley L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)

- Prasadika, G. H. H. P., & Nishanthi, H. M. (2018). Perceived employee voice and organizational commitment: A case of Sri Lanka. *Asian Journal of Empirical Research*, 8(9), 330-341. <https://doi.org/10.18488/journal.1007/2018.8.9/1007.9.330.341>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717-731.
- Qi, Y., & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248. <https://doi.org/10.1080/13602381.2013.823712>
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471. <https://doi.org/10.2307/258513>
- Rasouli, R., Mooghali, A., Mousavi, M., & Rashidi, M. (2013). Designing and explaining the model of knowledge workers' retention with emphasis on HRM practices. *Management Science Letters*, 3(4), 1145-1154. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.03.011>
- Ring, J. K. (2011). The effect of perceived organizational support and safety climate on voluntary turnover in the transportation industry. *International Journal of Business Research and Management*, 1(3), 156-168.
- Shore, L.M., & Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 63-643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>
- Sönmez, S., Akpolat, G. ve Cansever, G. (2021). Çalışan sesliliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu hastanesi örneği. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 1(1), 65-86.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502. <https://doi.org/10.5465/256220>
- Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>
- Stinglhamber, F., Ohana, M., Caesens, G., & Meyer, M. (2020). Perceived organizational support: the interactive role of coworker perceptions and employees voice. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 107-124.
- Swailles, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00082>
- Ta'Amnha, M., Samawi, G. A., Bwaliez, O. M., & Magableh, I. K. (2021). COVID-19 organizational support and employee voice: Insights of pharmaceutical stakeholders in Jordan. *Corporate Ownership & Control*, 18(3), 367-378. <https://doi.org/10.22495/cocv18i3siart11>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson Education.
- Trincherro, E., Brunetto, Y., & Borgonovi, E. (2013). Examining the antecedents of engaged nurses in Italy: Perceived organisational support (pos), satisfaction with training and development, discretionary power. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 805-816. <https://doi.org/10.1111/jonm.12143>
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593. <https://doi.org/10.3102/00346543070004547>
- Turuç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Uçar, D. (2009). *Perceived organizational support and organizational commitment: the mediating role of organization-based self-esteem*. Master thesis. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Dyne, L., & Lepine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Van Dyne, L.V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

- Walters, G., & Raybould, M. (2007). Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2), 144-156. <https://doi.org/10.1375/jhtm.14.2.144>
- Wickramasinghe, D., & Wickramasinghe, V. (2010). Perceived organisational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 55(5-8), 817-830. <https://doi.org/10.1007/s00170-010-3099-z>
- Wu, C. C., & Liu, N. T. (2014). Perceived organizational support, organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behaviors. *International Journal of Business and Information*, 9(1), 61-88.