



T.C
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE PSİKOLOJİK
SAHIPLENMELERİNİN, SESSİZLİK DAVRANIŞLARINA VE
GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

Kültigin AKÇİN

BURSA – 2018



**T.C
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE PSİKOLOJİK
SAHİPLENMELERİNİN, SESSİZLİK DAVRANIŞLARINA VE
GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

Kültigin AKÇİN

Danışman:

Doç. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

BURSA – 2018

TEZ ONAY SAYFASI

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 711414015 numaralı Kültigin AKÇİN'in hazırladığı "Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma" konulu Doktora Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 05.03/2018 günü 14⁰⁰ - 16⁰⁰ saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı (başarılı / başarısız) olduğuna oy birliği (oy birliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu

Başkanı)

Doç. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU
Uludağ Üniversitesi



Üye

Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI
Gebze Teknik Üniversitesi



Üye

Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ
Uludağ Üniversitesi



Üye

Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL
Kocaeli Üniversitesi



Üye

Yrd. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN
Uludağ Üniversitesi



05.03/2018

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE PSİKOLOJİK SAHİPLENMELERİNİN, SESSİZLİK DAVRANIŞLARINA VE GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

31/01/2018



Adı Soyadı: Kültigin AKÇİN

Öğrenci No: 711414015

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Doktora



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 02/02/2018

Tez Başlığı / Konusu: Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma

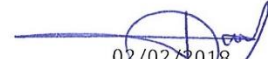
Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 97 sayfalık kısmına ilişkin, 02/02/2018 tarihinde şahsım tarafından *TURNITIN* adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 16 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.


02/02/2018

Adı Soyadı: Kültigin AKÇİN
Öğrenci No: 711414015
Anabilim Dalı: İşletme
Programı: İşletme
Statüsü: Y.Lisans Doktora

Doç. Dr. Başak Aydemir ÇİFTÇİOĞLU
02/02/2018



ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Kültigin AKÇİN
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: İşletme
Tezin Niteliği	: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı	: X + 117
Mezuniyet Tarihi	: / / 2018
Tez Danışman(lar)ı	: Doç. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE PSİKOLOJİK SAHİPLENMELERİNİN, SESSİZLİK DAVRANIŞLARINA VE GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmada algılanan örgütsel destek ile psikolojik sahipliğin, çalışan sessizliği davranışı ve çalışanların görev performansları sonuçlarına etkisi incelenmiştir. Araştırmanın temel dayanağı algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme ile aralarındaki ilişkiyi inceleyen görgül bir çalışmaya literatürde rastlanmamış olan psikolojik sahiplenme ve çalışan sessizliği ilişkisini ortaya koymak ve bu değişkenlerin çalışanların görev performanslarına etkilerini görmektir.

Bu amaçla araştırma, devlet üniversitelerinde görev yapan 502 akademik personel üzerinde uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma bulguları göstermektedir ki, algılanan örgütsel destek ile psikolojik sahiplik arasında pozitif bir ilişki varken psikolojik sahiplenme ile kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki, örgüt yararına sessizlik ile pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca çalışan sessizliği boyutlarından olan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile görev performansı arasında negatif, örgüt yararına sessizlik ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Çalışmada son olarak algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahipliğin, görev performansına etkisine bakılmış ve anlamlı pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu araştırma ile ortaya çıkan sonuçlar bu konularda yapılacak yeni araştırmalara ve literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Anahtar Sözcükler:

Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Sahiplenme, Çalışan Sessizliği, Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik, Görev Performansı

ABSTRACT

Name and Surname : Kültigin AKIN
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Business Administration
Degree Awarded : PhD
Page Number : X + 117
Degree Date : / / 2018
Supervisor (s) : Do. Dr. Baak Aydem IFTIOLU

EFFECT OF EMPLOYEES' PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP ON SILENCE BEHAVIORS AND TASK PERFORMANCE. A RESEARCH IN THE EDUCATION SECTOR

This study examines the effect of perceived organizational support and psychological ownership on employee silence and task performance. It aims to probe the relationship between perceived organizational support and psychological ownership and a relatively new concept in the literature relationship between psychological ownership and employee silence and the effect of these variables on their task performance.

Research data is collected from 502 academicians employed by state universities in Turkey. Exploratory factor analyses, confirmatory factor analysis, correlation and regression analyses are performed to test a number of hypotheses. Data analyses revealed that, there is a positive relationship between perceived organizational support and psychological ownership, there is a negative relationship between psychological ownership, and both acquiescent silence and defensive silence, while there is a positive relationship between psychological ownership and pro-social silence. Further, it is found that acquiescent silence and defensive silence have significantly negative effects on task performance, while pro-social silence exerts a statistically significant positive effect on task performance. Finally, perceived organizational support and psychological ownership is found to exert a statistically significant positive effect on task performance. Research and managerial implications of these findings are discussed in detail.

Keywords:

Perceived Organizational Support, Psychological Ownership, Employee Silence, Acquiescent Silence, Defensive Silence, Pro-Social Silence, Task Performance

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
İNTİHAL YAZILIM RAPORU.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1. PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ.....	7
1.1. Psikolojik Sahiplenmenin Ortaya Çıkışı.....	12
1.2. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları.....	15
1.3. Psikolojik Sahiplenmenin Sonuçları.....	20
1.3.1. Psikolojik Sahipliğin Olumlu Tarafı.....	20
1.3.2. Psikolojik Sahipliğin Olumsuz Sonuçları.....	23
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ.....	24
2.1. Örgütsel Sessizlik.....	26
2.2. Çalışan Sessizliği.....	27
2.2.1. Çalışan Sessizliği Boyutları.....	29
2.2.2. Çalışan Sessizliği Nedenleri.....	30
2.2.3. Örgütlerde Sessizliğin Etkileri.....	36
3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK.....	39
3.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler.....	42
3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	45
4. GÖREV PERFORMANSI.....	47

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER

1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE PSİKOLOJİK SAHİPLENME ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	53
2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	54
3. PSİKOLOJİK SAHİPLENME İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	55
4. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	56
5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	58
6. PSİKOLOJİK SAHİPLENME İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	59
7. ARAŞTIRMA MODELİ.....	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

1. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	62
2. KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	63
2.1. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği.....	63
2.2. Çalışan Sessizliği Ölçeği.....	64
2.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği.....	65
2.4. Görev Performansı Ölçeği.....	65
3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	66
3.1. Demografik Bulgular.....	66
3.2. Faktör Analizi.....	67
3.2.1. Algılanan Örgütsel Destek.....	70
3.2.2. Psikolojik Sahiplenme.....	71
3.2.3. Çalışan Sessizliği.....	72
3.2.4. Görev Performansı.....	73
3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	74
3.4. Korelasyon Analizi.....	76
3.5. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi.....	78
3.5.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi.....	78
3.5.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışan Sessizliği Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	79
3.5.3. Psikolojik Sahiplenmenin Kabul Edilmiş Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	80
3.5.4. Psikolojik Sahiplenmenin Savunma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	80
3.5.5. Psikolojik Sahiplenmenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	81
3.5.6. Çalışan Sessizliği Alt Boyutlarının Görev Performansı Üzerindeki Etkileri.....	81
3.5.7. Algılanan Örgütsel Desteğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi.....	82
3.5.8. Psikolojik Sahiplenmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi.....	83
3.6. Demografik Değişkenler Açısından Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılık Analizleri.....	84
3.6.1. Araştırma Değişkenleri ile Cinsiyet Arasındaki Farklılık Analizi.....	85
3.6.2. Araştırma Değişkenleri ile Medeni Durum Arasındaki Farklılık Analizi.....	85
3.6.3. Araştırma Değişkenleri ile Yaş Grupları Arasındaki Farklılık Analizi.....	86
3.6.4. Araştırma Değişkenleri ile Akademik Unvanlar Arasındaki Farklılık Analizi.....	88
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA.....	98
EKLER.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	117

TABLULAR

Tablo 1	İş Performansının Alanıyla İlgili Çeşitli Tanımların Özeti	48
Tablo 2	Katılımcıların Demografik Özellikleri	67
Tablo 3	KMO and Bartlett's Test	68
Tablo 4	Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları	69
Tablo 5	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	71
Tablo 6	Psikolojik Sahiplenme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	71
Tablo 7	Çalışan Sessizliği Alt Boyutlarına Ait Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları	73
Tablo 8	Görev Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo 9	Doğrulamalı Faktör Analizine Ait Uyum İyiliği İndeksleri	75
Tablo 10	Değişkenlere Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	75
Tablo 11	Korelasyon Analizi	77
Tablo 12	Tanımlayıcı İstatistiksel Sonuçlar	78
Tablo 13	Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sahiplenme Üzerine Etkisi	79
Tablo 14	Algılanan Örgütsel Desteğin Kabul Edilmiş Sessizlik Üzerine Etkisi	79
Tablo 15	Algılanan Örgütsel Desteğin Savunma Amaçlı Sessizlik Üzerine Etkisi	80
Tablo 16	Algılanan Örgütsel Desteğin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerine Etkisi	80
Tablo 17	Psikolojik Sahiplenmenin Kabul Edilmiş Sessizlik Üzerine Etkisi	80
Tablo 18	Psikolojik Sahiplenmenin Savunma Amaçlı Sessizlik Üzerine Etkisi	81
Tablo 19	Psikolojik Sahiplenmenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerine Etkisi	81
Tablo 20	Kabul Edilmiş Sessizliğinin Görev Performansı Üzerine Etkisi	82
Tablo 21	Savunma Amaçlı Sessizliğinin Görev Performansı Üzerine Etkisi	82
Tablo 22	Örgüt Yararına Sessizliğinin Görev Performansı Üzerine Etkisi	82

Tablo 23	Algılanan Örgütsel Desteğin Görev Performansı Üzerine Etkisi	83
Tablo 24	Psikolojik Sahiplenmenin Görev Performansı Üzerine Etkisi	83
Tablo 25	Hipotezlerin Sonuçları	84
Tablo 26	Cinsiyet ile Değişkenler Arasındaki t Testi	85
Tablo 27	Medeni Durum ile Değişkenler Arasındaki t Testi	86
Tablo 28	Yaş Grupları ile Değişkenler Arasındaki ANOVA Testi	86
Tablo 29	Akademik Unvanlar ile Değişkenler Arasındaki ANOVA Testi	88



GİRİŞ

Günümüzde iletişim kanallarının çoğalmasıyla beraber örgütlerde çalışanların bireysellikten daha çok kollektif davranışlara doğru yöneldiği görülmektedir. Örgütler için var olma ve sürdürülebilir bir gelecek beklentileri, örgüt çalışanlarının bir takım davranış ve tutumlarının örgüte olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesine bağlı olarak değişmektedir. Bu değişimde örgütsel ortam önemli bir yere sahiptir. Örgütsel ortamda çalışanların ve yöneticilerin yetki paylaşımı ve katılımcılığı örgütün geleceğini belirlemektedir. Bu yüzden çalışanlara “benim” veya “bizim” duygusunu aşılıyarak onları motive eden yönetici, ¹örgüt için olumlu katkılar sağlayarak hem çalışanların hem de örgütün performansını artırmaktadır.

Çalışanların örgüt içerisindeki iklimden ve yöneticilerinden algıladıkları destek derecesi, onların hem performansları hem de süreklilikleri için önem arz etmektedir. Örgütsel destekte örgütün, çalışanların kendilerine değer verildiğini ve önemsendiklerini belli etmesi sonucunda onların örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlara yönelmesine neden olmaktadır. Temelleri Karşılıklılık Kuramı¹ ve Sosyal Mübadele Kuramına² dayanan algılanan örgütsel destek, örgütün, bağlılığın bir ölçüsü olarak çalışana olan bağlılığını ifade ederek, duygusal açıdan örgüte bağlı olan çalışanlar daha yüksek performans göstererek işe devamsızlıkları ve işten ayrılmaya meyillerini azaltmaktadır³.

Resmi bir hak olmayan psikolojik sahiplenme, çalışanların belli bir amacı sahiplendikleri hissini yaşamalarını sağlamaktadır. Bu sahiplenme düşüncesi, "benim işim" veya "bizim organizasyon" gibi sahiplenme duygularını ortaya çıkararak bu heyecanı yaşamayı açıkça ortaya koymaktadır. Psikolojik sahiplenmenin doğrudan örgütü olumlu yönde değiştirerek, memnuniyet duygusunun artmasına neden olduğunu ve potansiyel olarak olumlu çalışan tutum ve davranışlarının önemli bir tahminleyicisi

¹ Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 25, 1960.

² Peter Blau, "Exchange and Power in Social Life", *New York: Wiley*, 1964.

³ Linda Rhoades, Robert Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87: 2002, s. 698

olarak ifade edilmektedir⁴. Bu sahiplenme duygusunun, günümüzde örgütler için en önemli rekabet unsurlarından biri olacağı kesindir.

Çalışanların yaptıkları işten memnun kalmaları, örgütler için mal ve hizmet üretmek kadar önemli olmaktadır. Bu memnuniyet duygusu, örgütlerin hayatta kalmaları için önemli bir avantaj unsuru olmaktadır. Buna karşın örgütsel ortamdan doğabilecek tatminsizlik ve hiyerarşik yapıdan dolayı çalışanlar, örgütsel sorunların belirlenmesi ve giderilmesinde pasif kalmalarına ve sessizlik davranışı göstermelerine neden olabilir. Çalışanın düşük öz güven duygusu, algıladığı iletişim korkusu, iletişim kurduğunda olumsuzluklar yaşayabileceğini düşünmesi ve algıladığı yetki ve kontrol konumu, örgüt içerisinde sessizlik davranışı geliştirmesine ya da ses çıkarmasına etki edebilmektedir⁵. Çalışanların sessiz kalmalarıyla birlikte örgütsel süreçlerdeki hataların tespit edilerek dile getirilmesi ve yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesi oldukça zor bir hale gelecektir⁶. Bu durum, hem çalışanların performanslarını hem de örgütün geleceğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütsel sessizlik davranışı, örgütte memnun olunan durumları ya da hoşnut olunmayan durumları anlatmada kullanılan duygusal olarak zor bir anlatım tarzı olmasına rağmen etkili bir yöntemdir⁷. Gelişim ve ilerlemenin önündeki önemli bir engel olarak değerlendirilen örgütsel sessizliğin önlenmesinde⁸, özellikle işten ve iş dışından gelen talepleri karşılamakta güçlük çeken çalışanlar için örgütsel desteğin⁹ önemi büyüktür.

⁴ Linn Van Dyne, Jon L. Pierce, "Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004, ss. 439-459.

⁵ Chad T. Brinsfield, Marissa S. Edwards, Jerald Greenberg, "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", *Emerald Group Publishing Limited*, 2009, s. 10

⁶ Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison, Patricia E. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40:6 September, 2003, s. 1457

⁷ Ghodratollah Bagheri, Reihaneh Zarei, Mojtaba Nikaeen, "Organizational Silence: Basic Concepts and Its Development Factors", *Ideal Type of Management Journal*, 1.1, 2012, s. 50

⁸ Karl E. Weick, "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster." *Administrative Science Quarterly*, 38: 1993, ss. 628-652; Charlan Jeanne Nemeth, "Managing innovation: When less is more", *California Management Review*, 40(1), 1997, ss. 59-74; Elizabeth W. Morrison, Frances J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, 25(4), 2000, ss. 706-725; Milliken vd. a.g.m., s.1454

⁹ Robert Eisenberger, Peter Fasolo, Valerie Davis-Lamastro, "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, s.56

Çalışanların, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve ilerlemenin kaynağı olduğu kabul edilmektedir¹⁰. Karar verme aşamalarında çalışanlara aktif olarak katılım ve sorumluluklar verilerek bu katılım ve sorumluluğun hakkında çalışanlar bilgilendirildiğinde çalışanların güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaktadır¹¹. Buradan hareketle yöneticilerin çalışanların beklenti ve görüşlerine değer vermeleri sahiplenme duygusunu güçlendireceğini söyleyebiliriz. Bu bağlamda yönetici desteği, çalışanların sessizlik davranışlarını azalttığı ifade edilmektedir. Buna göre desteğini algılaması durumunda çalışanın yöneticisine duyduğu güven artmakta ve bu da sessizlik davranışını azaltmaktadır¹².

Günümüzün değişen çalışma ortamları, belirsizlikler, örgütsel küçülme ya da birleşmeler kurumların bünyelerinde yer alan çalışanların, nihai hedef olan performanslarını artırmaları için daha da önem kazanmışlardır. Bu durumda kurumların, bünyelerinde yer alan çalışanları tanımaları çok önemlidir¹³.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin psikolojik sahipliğe, çalışan sessizliği davranışı ile çalışanların görev performansları sonuçlarına etkisini incelemek ve gelecek çalışmalara katkı sağlamaktır. Çalışanların algıladıkları destek ile sessizlik davranışı ve iş performanslarıyla ilgili neden-sonuç ilişkilerini ortaya koyan ulusal ve uluslararası çalışmalara literatürde rastlanmaktadır. Diğer yandan psikolojik sahiplenme ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi açıklayan ulusal ve uluslararası çalışmalara literatürde rastlanmış ancak psikolojik sahiplenme ile çalışan sessizliği ve görev performansı değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklayan ulusal ve uluslararası herhangi bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Buradan hareketle bu araştırmanın ve sonuçlarının literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

¹⁰ Ayşehan Çakıcı, "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.1, 2008, s. 118

¹¹ Edward W. Rogers, Patrick M. Wright, "Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems and prospects", CAHRS Working Paper, 98-09, 1998.

¹² Rui Li, Wen-quan Ling, "The impact of perceived supervisor support on employees' Work-Related attitudes and silence behavior", *Journal of Business Economics*, 5, 2010.

¹³ James N. Kurtessis vd., "Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory", *Journal of Management*, 2015, s. 3

Bu amaçla literatürdeki bu boşluk doldurularak araştırma değişkenlerinin detaylı bir biçimde incelenmesiyle, bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu model çerçevesinde, topluma yön gösteren ve özgür düşünceye sahip olması gereken akademik personelin, kurumlarından algıladıkları desteği ve ona karşı hissetmiş oldukları sahiplenme ile çalışma ortamlarındaki sessizlik davranışlarına ve görev performanslarına etkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma kapsamında ele alınan algılanan örgütsel destek, psikolojik sahiplenme, çalışan sessizliğinin alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ile görev performansı değişkenlerinin, birbirleri arasında farklı kombinasyonlarda ve farklı alanlarda ele alan çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak bir yanda akademik personelin sessizlik davranışlarıyla ilgili ulusal yazında birden fazla yayın bulunabilirken; diğer yanda özellikle 2000’li yılların başlarından itibaren popülaritesi artan psikolojik sahiplenmeyle arasındaki neden-sonuç ilişkisi hem ulusal hem de uluslararası yazında irdelenmemiştir.

Sessizlik davranışının ortaya çıkmasının nedenleri arasında çalışanların olumlu veya olumsuz algı ve tutumları vardır. Özellikle üniversitelerdeki hiyerarşik yapılanma, sessizlik davranışını tetikleyen bir unsur olabilmektedir. Bu gibi durumlarda sessizlik davranışını artıran veya azaltan bazı örgütsel davranış değişkenleri karşımıza çıkmaktadır. Literatürde pozitif bir örgütsel davranış değişkeni olan algılanan örgütsel destek ile çalışan sessizliği arasında negatif bir ilişki olduğuna dair çalışmalara rastlanmaktadır. Aynı şekilde pozitif bir tutum olan psikolojik sahiplenmenin de çalışan sessizliğini önlemede ve performansı artırmada önemli bir değişken olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, devlet üniversitelerinde görevli akademik personel üzerinde yapılan bu çalışmayla Yüksek Öğretim Kurumuna (YÖK), üniversitelerin kendi yöneticilerine ve bu alanda çalışma yapan veya yapacak olan akademisyenlere önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Bölümleri

Yapılan bu tez çalışmasında, araştırmaya konu olan değişkenler ile ilgili literatür taraması, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konduğu teorik çerçeve ve araştırmanın uygulanmasında kullanılan yöntemler ve saha araştırmasıyla ilgili bulgular ile bu bulguların sonuçlarını kapsayan üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, değişkenler kavramsal açıdan incelenerek bunlar hakkında literatürde yapılmış olan çalışmalara değinilmiştir. İkinci bölümde, araştırmaya konu olan değişkenlerin aralarında olan ilişkiler incelenerek, literatürde yapılmış olan daha önceki çalışmalardan yararlanılarak araştırma hipotezleri ve modeli belirlenmiştir. Tezin üçüncü bölümünde ise, araştırmayla ilgili yapılan saha çalışmasının evreni, örnekleme, veri toplama süreci, kullanılan ölçekler, ölçeklerin geçerliliği ile ilgili analizler, verilerin analizi ve yapılan bu analiz sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Daha sonrasında ise, sonuçlar değerlendirilerek gelecek çalışmalar için öneriler bulunmaktadır.



1. BÖLÜM

LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1. PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Isaacs (1933)¹⁴ sahiplik duygusunun, insanoğlunda çocukluk döneminden başlayarak önemli psikolojik ve davranışsal etkilere sahip olduğunu belirtmektedir¹⁵. Çok çeşitli alanlardaki (çocuk gelişimi, coğrafya, felsefe, gerontoloji, psikoloji, hukuk ve tüketici davranışı) yapılan kapsamlı araştırmalar mülkiyet ve sahipliğin, insan tutumlarını, motivasyonunu ve davranışlarını etkilemede önemini vurgulamaktadırlar¹⁶.

Psikologlar, filozoflar, coğrafyacılar ve çocuk gelişimi uzmanları, varlık sahibi olma ve hissetmenin insan koşulunun doğal bir parçası olduğunu gözlemlemiştir¹⁷. Psikolog William James (1890)¹⁸, bir insanın benliğini “örneğin eşi ve çocukları, arazisi, yatı ve banka hesabı gibi onun arayabileceği her şeyin toplamı” olarak açıklamıştır. Bireylerin benlikleri ve sahip olduğu şeyler, sahiplik duygusu kavramının içerisinde yer almaktadır. İnsanlar fikirlere ve nesnelere karşı sahiplik hissettikleri zaman onlara karşı tutumları olumlu olup, onları benliklerinin bir uzantısı olarak görerek onlara yönelik sorumluluk hisleri artma eğilimindedir¹⁹. Sahiplik duyguları, iş ve örgütsel bağlamla ilgili olarak çoğunlukla fark edilen ve yorumlanan gerçek bir fenomendir. Belk (1988)²⁰ ve Dittmar

¹⁴ Susan Sutherland Isaacs, “Social development in young children”, London: Routledge ve Kegan Paul Limited, 1933.

¹⁵ Jon L. Pierce, Tatiana Kostova, Kurt T. Dirks, “Toward a theory of psychological ownership: in organization”, *Academy of Management Review*, 26 (2), 2001, s. 299

¹⁶ Linn Van Dyne, Jon L. Pierce, a.g.m., s. 439-440

¹⁷ Lita Furby, “The socialization of possession and ownership among children in three cultural groups: Israeli kibbutz, Israeli city, and American”, In S. Modgil and C. Modgil (Eds.), *Piagetian Research: Compilation and Coamentary*, Windsor: NFER Publishing, 8, 1976, ss. 95-127;

Lita Furby, “Possessions: Toward a theory of their meaning and function throughout the life cycle”, In P. B. Baltes (Ed.), *Life Span Development and Behavior*, New York: Academic Press, 1, 1978(a), ss. 297-336;

Lita Furby, “Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation”, *Social Behavior and Personality*, 6, 1, 1978(b), ss. 49-65; Eugene Rochberg-Halton, “Cultural signs and urban adaptation: The meaning of cherished household possessions”, (Doctoral dissertation), University of Chicago. Dissertation Abstracts International, 1980.

¹⁸ William James, “The principles of psychology”, New York: Holt, 1890.

¹⁹ Jon L. Pierce, Michael P. O'Driscoll, Ann-Marie Coghlan, “Work environment structure and Psychological ownership: The mediating effects of control”, *The Journal of Social Psychology*, 144 (5), 2004, s. 510

²⁰ Russel W. Belk, “Possessions and the extended self”, *Journal of Consumer Research*, 15, 1988, ss. 139-168.

(1992)'a²¹ göre varlıklar, kişinin kimliğini oluşturmada baskın bir rol oynar ve kişinin bir parçası haline gelirler²².

Dirks, Cummings ve Pierce²³, evimiz ve itibarımızdan, işimiz ve organizasyonumuza kadar çevremizdeki her şey için mülkiyet hisleri geliştirebileceğimizi önermişlerdir.

Sahiplik, Pierce ve arkadaşlarına²⁴ göre, kendi doğasında yasal (formal, objective) sahiplik ve psikolojik olarak deneyimlenen sahiplik olarak çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Diğer yandan Pierce ve arkadaşları²⁵, bu düzeylerin birbirleriyle ilişkili gibi görmesine rağmen, yasal (finansal) sahiplik ile psikolojik sahiplenme arasında önemli farklılıkların olduğunu belirtmektedirler.

Sahiplik duyguları, hem maddi hem de maddi olmayan nesnelere doğru gelişebilir ve kimliği şekillendirebilir. Bu duygular; herhangi bir resmi veya yasal sahiplik iddialarının olmadığı durumlarda var olabilir. Sahiplenme ve mülkiyet duygularının doğanın her yerinde olabileceği düşünüldüğünde, bireylerin herhangi bir sayıda farklı örgütsel hedeflere karşı (görevler, iş görevleri, çalışma alanları, iş alet ve ekipmanları, fikir veya öneriler ve iş arkadaşları vb.) psikolojik sahiplik duyguları geliştirebilecekleri beklenebilir²⁶. Sahiplik duygusu, bazı araştırmacılara göre²⁷, duyguların tatmin edici bir şekilde üretilmesi için yetenek ve fayda duygularının birlikte bulunmasıdır²⁸.

²¹ Helga Dittmar, "The social psychology of material possessions: To have is to be", New York: St. Martin Pres. 1992.

²² Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 299

²³ Kurt T. Dirks, Larry L. Cummings, Jon L. Pierce, "Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resists change", *Research in organizational change and development*, vol. 1, 1996, s. 5

²⁴ Jon L. Pierce, Stephen A. Rubenfeld, Susan Morgan, "Employee ownership: A conceptual model of proces and effects", *Academy of Management Review*, 16 (1), 1991, s. 124

²⁵ Jon L. Pierce, Tatiana Kostova, Kurt T. Dirks, "The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research", *Review of General Psychology*, 7, 2003, s. 4-5

²⁶ Melissa G. Mayhew, vd., "A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings", *Journal of Social Psychology*, 147(5), 2007, s. 478

²⁷ James K. Beggan, "On the social nature of nonsocial perception: The mere ownership effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 1992, ss. 229-237; Lita Furby, a.g.m., 1978(a); Josef M. JR Nuttin, "Affective consequences of mere ownership: The name letter effect in twelve European languages", *European Journal of Social Psychology*, 17, 1987, ss. 381-402; Douglas J. Porteous, "Home: The territorial core", *Geographical Rewiev*, 66, 1976, ss. 383-390.

²⁸ Pierce vd., a.g.m., 2003, s. 5

Etzioni (1991)²⁹, bireylerin yasal sınırlarla sahip oldukları yasal sahiplenmeyi meydana getirirken, bireylerin kendi zihinlerinde sahip olduklarının farkında olması da psikolojik sahiplenmeyi ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı yasal ve psikolojik sahiplenme, bazı önemli noktalarda birbirinden ayrılmaktadır. Yasal sahiplik örneğin, ilk olarak toplum tarafından farkına varılır ve haklar, sahiplenmeyle elde edilerek belirlenip yasal sistemlerle korunmaktadır. Diğer yandan psikolojik sahiplenme ise, öncelikle benzer duyguları taşıyan bireyler tarafından farkına varılır. Bu iki durumun sonucu olarak birey, psikolojik sahiplenmeyle sahip olduğu hakları birleştirerek kendini gösterir³⁰. Pierce ve arkadaşları (2001), sahiplik duygusuna ilişkin belirledikleri üç önemli tespit; (a) sahiplik hissinin, insan olma durumunun bir parçası olduğu, (b) insanların, soyut veya somut çok çeşitli varlıklara karşı sahiplik hissi geliştirdikleri ve (c) sahiplik hissinin, önemli davranışsal, duygusal ve psikolojik sonuçları olduğudur³¹. Bununla birlikte Furby (1980)³² ve Etzioni (1991)³³,de yasal sahiplenmenin olmadığı durumlarda, psikolojik sahiplenmenin mevcut olacağını belirtmişlerdir.

Yasal sahipliğin temelinde Webb (1912)³⁴'in çalışanların görev yaptıkları işyerlerine ortak yapıldıklarında daha gayretli, hevesli ve dikkatli çalıştıkları iddiası yatmaktadır. Örgütsel araştırma alanında sahiplik, başlangıçta resmi (psikolojik değil) bir yapı olarak incelenmiştir. Resmi bir yapı olarak sahiplik, çalışanlar tarafından hisse senedinin veya stokun fiziksel olarak tutulmasını temsil eder. Resmi sahiplik çalışmaları 1970'li ve 1980'li yıllarda, çalışanların hisse senedi sahipliği planları (ESOP), ticari uygulamalarda kazanç paylaşımı ve teşvik programlarının ön plana çıktığı bir dönemde popüler hale gelmiştir. Bu süre zarfında, resmi sahiplik programlarının örgütsel etkinliğin artırılması, iş tutumlarının geliştirilmesi, elde tutma ve motivasyonun artırılması ve daha fazlası gibi bir dizi olumlu çıktıya neden olacağı yönünde genel bir inanç vardır³⁵. Ancak

²⁹ Amitai Etzioni, "The Socio-economics of Property", *Journal of Social Behavior and Psychology*, Vol. 6, 6, 1991, ss. 465-468.

³⁰ Pierce vd., a.g.m., 2003, s. 6

³¹ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 299

³² Lita Furby, "The origins and early development of possessive behavior", *Political Psychology*, 2, 1, 1980, ss. 30-42.

³³ Etzioni, a.g.m., s. 466

³⁴ Catherine Webb, *Industrial cooperation: The story of a peaceful revolution*, Manchester England: Cooperative Union, 1912.

³⁵ Jaroslav Vanek, *Self-management, economic liberation of man*, Baltimore: Penguin Education, 1975.

sonraki yapılan ampirik çalışmaların sonuçları bu görüşe çok net cevap vermemektedir. Örneğin Long (1982)³⁶, büyük ölçekli bir firma üzerinde yaptığı araştırmada, yasal bir sahipliğin ve ortaklık yapısının örgütün motivasyon ve güven açısından anlamlı bir etkisinin olmadığını bunun yerine memnuniyet düzeyinde bir azalma olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde Klein (1987)³⁷ yaptığı çalışmada çalışanlara verilen hisse sahipliği ile çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki bulamamıştır³⁸. McCarthy ve Palcic (2012), hisse sahipliğinin psikolojik sahiplenmeyi teşvik edemediğini veya verimliliği artıramadığını bulmuşlardır³⁹. McConville vd. (2016) çalışanların hisse sahipliğinin psikolojik sahiplenme üzerinde çok az etkisi olduğunu ve yalnızca bir yatırım şekli olarak görüldüğünü bulmuştur⁴⁰. Pierce ve Rodgers (2004) resmi sahipliğin, "çalışanların örgütsel karar verme sürecine katılımı" ile birlikte yalnızca çalışanların performansını arttırdığını belirtmektedir⁴¹. Önceki araştırmalara istinaden çalışanların hisse senedi sahipliği ile olumlu tutum ve davranışları arasındaki etkisiz sonuçlarına odaklanan Pierce ve Furo (1991), yaptıkları çalışmada yasal sahiplikle eşdeğer olarak görülen finansal sahipliğin, yasal sahipliğin içerdiği hakları vermediği ve bununda sahipliği duygusal seviyeye çıkaramadığı sonucuna ulaşmışlardır⁴². Pierce vd. (1991)'e göre sahipliğin duygusal yönünün geliştiren bu haklar a) nesnenin fiziksel ve/veya finansal değeri üzerinde bir kısım hisselerle sahip olma hakkı, b) sahip olunan nesne üzerindeki kullanma (kontrol) hakkı, c) sahip olunan nesne hakkında bilgi alma hakkı olarak tanımlanmaktadır⁴³. Bu hakların çalışanlara verilmemesi finansal sahipliğin istenilen sonuçlarına etkisizliğini açıklamaktadır. Bununla birlikte finansal veya yasal

³⁶ Richard J. Long, "Worker ownership and job attitudes: A field study", *Industrial Relations*, 21(2), 1982, ss. 196-215.

³⁷ Katherine J. Klein, "Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models", *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 1987, ss. 319-332.

³⁸ Robert B. Bullock, "The Development of Job-Based Psychological Ownership", *Seattle Pacific University Library*. Dissertation, Fall 11-2015.

³⁹ Dermot McCarthy, Donal Palcic, "The Impact of Large-Scale Employee Share Ownership Plans on Labour Productivity: The case of Eircom", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 2012, ss. 3710-3724.

⁴⁰ David McConville, John Arnold, Alison Smith, "Employee Share Ownership, Psychological Ownership, and Work Attitudes and Behaviors: A Phenomenological Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 2016, ss. 634-655.

⁴¹ Jon L. Pierce, Loren Rodgers, "The psychology of ownership and worker-owner productivity", *Group and Organization Management*, 29(5): 2004, ss. 588-613.

⁴² Jon L. Pierce, Candace A. Furo, "Employee Ownership: Implications for Management" *Organizational Dynamics*, 18(3): 1991, ss. 32-43.

⁴³ Pierce vd., a.g.m., 1991, s. 125

sahiplik olmadan da çalışanların işletmelerine ve işlerine karşı sahiplik hislerinin ortaya çıkabileceği kanıtlanmıştır. Böylece psikolojik sahiplenme üzerine çalışmalar hız kazanmıştır.

Psikolojik sahipliğin özü, sahiplenme hissi ve psikolojik olarak bir nesneye bağlı olma hissidir. Buradan hareketle, zihinsel bir durum olarak psikolojik sahiplenme, bireylerin hedefin (maddi ve maddi olmayan) sahibi veya bir parçasının onlarıymış gibi hissettikleri bir durum olarak tanımlanabilir⁴⁴. Mayhew vd. (2007)'e göre, psikolojik sahiplik, resmi veya yasal sahiplik iddialarının olmadığı durumlarda ortaya çıkan sahiplenme hissidir⁴⁵.

Sahipliği psikolojik bir olgu olarak kabul eden Parker vd. (1997), sahipliği belli bir hedefin sorumluluğunu algılama olarak tanımladılar. Hem kavramsal hem de operasyonel bir perspektiften bakıldığında birey, hedef için endişe duyduğu zaman güçlü bir sahiplenme yönelimine sahip olmaktadır. Sahiplik, sorumluluk hissi ve endişesi olarak tanımlanabilir⁴⁶. Bunun aksine Pierce ve ark. (2001), psikolojik sahipliğin ve sorumluluğun iki ayrı durum olduğunu ve hedefin ve sorumluluk duygusunun kendi başına sahiplenmek yerine psikolojik sahiplenmeden kaynaklandığını teorileştirmişlerdir. Ayrıca psikolojik sahipliğin, kavramsal çekirdeğine (sahip olma isteği) ve motivasyonel temellere dayalı diğer yapılardan ayırt edilebileceğini teorik olarak ortaya koymuştur⁴⁷.

İnsanın bir içgüdüsel olan sahiplik duygusu; insanların motive olmasına, örgüte karşı olumlu tutumlar göstermesine, örgütsel bağlılığa ve örgütlere karşı sorumluluk duygusuna neden olmaktadır⁴⁸. Pierce, Rubinfeld ve Morgan (1991), çalışanların sahiplikleri üzerine geliştirdikleri kavramsal modelde, sahipliğin sadece yapısının değil, sahiplikle ilgili beklentiler, yönetim felsefesi ve algılanan yasal sahipliğin de psikolojik sahipliğin oluşmasına ve bununla birlikte bireysel çıktılara etki eden önemli unsurlar olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte çalışanların hisse sahipliğinin olmadığı

⁴⁴ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 299

⁴⁵ Mayhew vd., a.g.m., s. 477-478

⁴⁶ Sharon K. Parker, Toby D. Wall, Paul R. Jackson, "That's Not My Job: Developing Flexible Employee Work Orientations", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, ss. 899-929.

⁴⁷ Pierce vd., a.g.m., 2004, s. 510

⁴⁸ Amara Arshad, Abdus Sattar Abbasi, "Spiritual Leadership And Psychological Ownership: Mediating Role Of Spiritual Wellbeing", *Science International*, Vol: 26, Issue: 3, 2014, ss. 1272

durumlarda bile psikolojik sahipliğin yüksek motivasyon sağlayacağını ve ekstra rol davranışlarını etkileyeceğini belirtmişlerdir⁴⁹.

Psikolojik sahiplenme ile örgütsel bağlılık birbirlerine yakın kavramlar olarak görünse de bu iki kavramın birbirinden ayrı olduğu ispatlamıştır. Psikolojik sahiplenme, örgütsel bağlılığın ne kadarı bana aittir sorusuna cevap vermektedir⁵⁰. Psikolojik sahiplik; “Neyin benim olduğunu hissediyorum?” sorusuna karşılık, örgütsel bağlılık; “Bu örgütteki üyeliğimi devam ettirmeli miyim, peki ama neden?” sorusunu sormaktadır. Özdeşleşme ise; “Ben kimim?” sorusuna yanıt ararken, içselleştirme; “Neye inanıyorum?” sorusuyla ilgilenmektedir. Örgütlerdeki insan deneyimlerinin farklı bir boyutu olan psikolojik sahiplik, yukarıda bahsedilen yapılardan farklılaşmaktadır⁵¹.

1.1. PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ORTAYA ÇIKIŞI

Psikolojik sahiplenmenin kökenini araştıran Pierce ve arkadaşları, ilk olarak psikolojik sahiplenmenin neden meydana geldiğini ve bu durumun motivasyon noktalarının neler olduğunu ya da bireylere ne şekilde hizmet ettiği üzerinde durmuşlardır. Bu sorulara cevap arayan bazı araştırmacılar, bireylerin genetik yapıları üzerinden hareket ettiklerini, başka bir kısım araştırmacılar ise bu durumu, insan gelişimi ile ilgili bir konu olarak ele almışlardır. Diğer yandan yaptıkları araştırma sonuçlarına bağlı olarak psikolojik sahiplenmenin kökeninin üç temel güdü üzerine dayandığını belirtmişlerdir⁵². Birinci temel güdü olan etkinlik ve etkililik, kontrol duygularıyla ilgilidir. Mülkiyet nesnesi ile ilgili olarak kontrol altında olma, bir şeyler yapabilme ve istenen sonucu elde edebilme imkanı, psikolojik mülkiyet yaratmada önemli faktörlerdir. İkinci güdü olarak benlik, psikolojik mülkiyette kimliğinin ifadesi ile ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, insanlar kendi kimliğini başkalarına tanımlamak ve ifade etmek için sahiplikleri kullanarak benliğin devamlılığını sürdürürler. Üçüncü güdü olan bir yer edinmek, bireyin yaşamak için belirli bir alana ihtiyaç duymasından (örn. bir eve sahip olmak gibi) kaynaklanır. Daha sonra Pierce ve Jussila (2011) "psikolojik mülkiyetin

⁴⁹ Pierce vd., a.g.m., 1991, s. 129

⁵⁰ John P. Meyer, Natalie J. Allen, “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 1, 1991, ss. 61-89.

⁵¹ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 305

⁵² Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 300; Pierce vd., a.g.m., 2003, s. 2-8

doğuşu" olarak dördüncü bir güdü olan "uyarım" güdüsünü eklemiştir. Uyarım, insanın doğuştan gelen etkinleşme veya uyarılmaya ihtiyaç duyması nedeniyle ortaya çıkar. Sahiplik ve sahipliğin nesnelere, bu güdünün yerine getirilmesinin bir yolu olarak görülmektedir⁵³. Bu dört nedenden her biri, psikolojik sahiplenmenin gelişimini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca motivasyon ve psikolojik sahiplenme arasında doğrudan nedensel bir bağlantı olmadığı da belirtilmelidir. Psikolojik sahiplik hissi genelde uzun bir süreci kapsamaktadır⁵⁴.

Pierce ve arkadaşları (2001) insanların psikolojik sahiplik yaşamalarına neden olan potansiyel olarak birbiriyle ilişkili olan üç rota belirlemektedir: hedefini kontrol etmek, bu hedef hakkında engin bilgi edinmek ve kendisine yatırım yapmak⁵⁵.

Hedefin Kontrolü: Nesnenin kontrolü, sahiplik olgusunun önemli bir özelliği olarak görülmektedir. Rudmin ve Berry (1987) sahipliğin semantik çalışmalarında sahipliğin, temel olarak nesnelere kullanım yeteneği ve kontrolü anlamına geldiğini bulmuşlardır. Ayrıca, bazı araştırmacılara göre (Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton, 1981; Dixon & Street, 1957; Sartre, 1969; Tuan, 1980, 1984; White, 1959) bir cisim üzerinde uygulanan kontrol, nihayetinde o cisme yönelik sahiplik duygularını doğurmaktadır. McClelland'a, (1951) göre kontrol altına alınabilen nesnelere vücudun bir parçası gibi benliğin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Kontrol miktarı ne kadar fazla olursa, benliğin bir parçası olarak daha fazla nesne deneyim edilebilmektedir (Ellwood, 1927; Furby, 1978a; Prelinger, 1959). Kontrol edilemeyen veya başkaları tarafından kontrol edilen nesnelere ise, benliğin bir parçası olarak algılanmamaktadır (Lewis & Brook, 1974; Seligman, 1975). Daha fazla özerklik sağlayan işler, daha yüksek denetim seviyeleri anlamına gelir ve bu nedenle işe yönelik sahiplik duygularının ortaya çıkma ihtimalini artırır. Buna karşın, bazı organizasyonel faktörler (merkezileştirme ve biçimlendirme), bireylerin kontrolü uygulamak, olasılığını azaltmakta ve dolayısıyla psikolojik sahiplik gelişimini engelleyebilmektedir⁵⁶. Bireyin hedef nesne üzerinde

⁵³ Jon L. Pierce, Iiro Jussila, "Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence, and application", *Edward Elgar Publishing*, 2011.

⁵⁴ Anne Matilainen vd., "I feel it is mine!" - Psychological ownership in relation to natural resources", *Journal of Environmental Psychology*, 51, 2017, ss. 33

⁵⁵ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 301

⁵⁶ a.g.m., 2001, s. 301

algıladıkları kontrolün, psikolojik sahiplenmenin oluşumuna etkisi olmaktadır⁵⁷. Belk (1988)'e göre, bir nesneyi kendimizin bir parçası olduğunu varsaydığımızda, hedef üzerinde kontrol hissi ile kolaylaşmaktadır. Yani nesneye sahip olma isteği fazla algılandıkça, kendimizi nesnenin bir parçası olduğuna daha çok inandırmaktayız⁵⁸.

Hedef Hakkında Bilgi: Bir kişi, bir nesne hakkında ne kadar çok bilgi ve o bilgiyi ne kadar iyi bulursa, benlik ve nesne arasındaki ilişkiyi derinleştirir ve ona karşı sahip olma hissi o kadar güçlü olur. Kuruluşlar üyelerine, çeşitli örgütlenme süreçleriyle sahipliğin potansiyel hedeflerini tanımak için çeşitli fırsatlar sunar. Örneğin, çalışanlara sahipliğin potansiyel örgütsel hedefleri (örneğin, örgütün misyonu, hedefleri ve performansı) hakkında bilgi verildiğinde, organizasyonu daha iyi bilir ve sonuç olarak psikolojik sahiplik geliştirirler. Bununla birlikte, bilgi, sahiplik duygusu yaratmak için yeterli olmayabilir. Bir hedefle (örneğin uzun süreli çalışma) daha uzun bir ilişki büyük olasılıkla hedefin daha iyi algılanmasına ve sonuç olarak bir sahiplenme hissine yol açacaktır⁵⁹.

Kendine Yatırım: Kuruluşlardaki farklı faaliyetler, farklı öz-yatırım seviyelerini ima eder. Örneğin, akademisyenler için araştırmalarının hepsi birer yatırımdır ve bu nedenle akademik çalışmalarının sonucuna güçlü bir mülkiyet hissedebilirler.

Bu üç rotadan her biri, psikolojik sahipliğin herhangi bir nedenini güçlendirebilir. Öte yandan, tek bir rota, bağımsız olarak, sahiplik duygularıyla sonuçlanabilir. Bununla birlikte, belirli bir hedefe yönelik sahiplik duygusu, birden fazla yoldan oluştuğunda daha güçlü olacaktır. Hangi yolun daha etkili olup olmadığı konusunda netlik olmamasına rağmen kontrol ve kendine yatırımın potansiyel olarak daha etkili olduğu söylenebilir⁶⁰. Sonuç olarak biçimselleşme, uzmanlaşma ve standartlaşma derecesinin düşük olduğu organik örgüt yapıları ve ademi merkezi yapıya sahip örgütler çalışanın hedef nesneyi kontrol etmesine, hedef nesneyi yakından tanımaya ve hedef nesneye öz yatırım yapmasına imkan tanımaktadır. Bu durum bireyin etkinlik ve etkililik, öz-kimlik ve bir

⁵⁷ Younghwa Lee, Andrew N. K. Chen, "Usability Design and Psychological Ownership of A Virtual World", *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 2011, ss. 269-308.

⁵⁸ BELK, a.g.m., s. 145

⁵⁹ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 301-302

⁶⁰ Pierce vd., a.g.m., 2003, s. 21

alana sahip olma güdülerinin tatminine katkı yaparak psikolojik sahiplenme hissinin gelişmesini sağlayacaktır⁶¹.

1.2. PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN BOYUTLARI

Başlangıçta Pierce ve arkadaşları (2001) psikolojik sahiplik yapısını sağlayan üç motivasyon gücünü (öz-yeterlik, öz-kimlik ve aidiyet) psikolojik sahipliğin üç boyutu olarak değerlendirmiştir⁶². Daha sonrasında Higgins'in (1997) düzenleyici odak teorisinden yola çıkan Avey vd. (2009), psikolojik sahipliğin boyutlarını geliştirici ve önleme odaklı olarak kategorize ederek Pierce vd. (2001) belirlediği boyutları geliştirici boyutta değerlendirmiş ve hesap verebilmeyi geliştirici odaklı psikolojik sahipliğin dördüncü boyutu olarak ele almakta ve bölgeciliği ise, önleyici odaklı psikolojik sahipliğin tek boyutu olarak alan yazına yerleştirerek bu yapının gelişimine katkıda bulunmuşlardır⁶³. Ayrıca Higgins (1997), hem geliştirici odaklı hem de önleyici odaklı psikolojik sahipliğin insanoğlunun hayatta kalabilmesi için bir ihtiyaç olduğunu ve bu odakların birbirlerinden daha fazla arzu edilebilir bir durumlarının olmadığını iddia etmiştir⁶⁴.

Avey vd. (2009)'in çalışmalarını derinlemesine inceleyen Olckers ve Du Plessis (2012a), özerklik ve sorumluluğunda psikolojik sahipliğin geliştirici odaklı boyutunun alt boyutları olarak eklenmesini önermişlerdir⁶⁵.

⁶¹ Zeki Uçar, "Psikolojik Sahiplenme: Örgütsel Alana İlişkin Bir Model Önerisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:32, Sayı:1, Yıl:2017, ss. 185

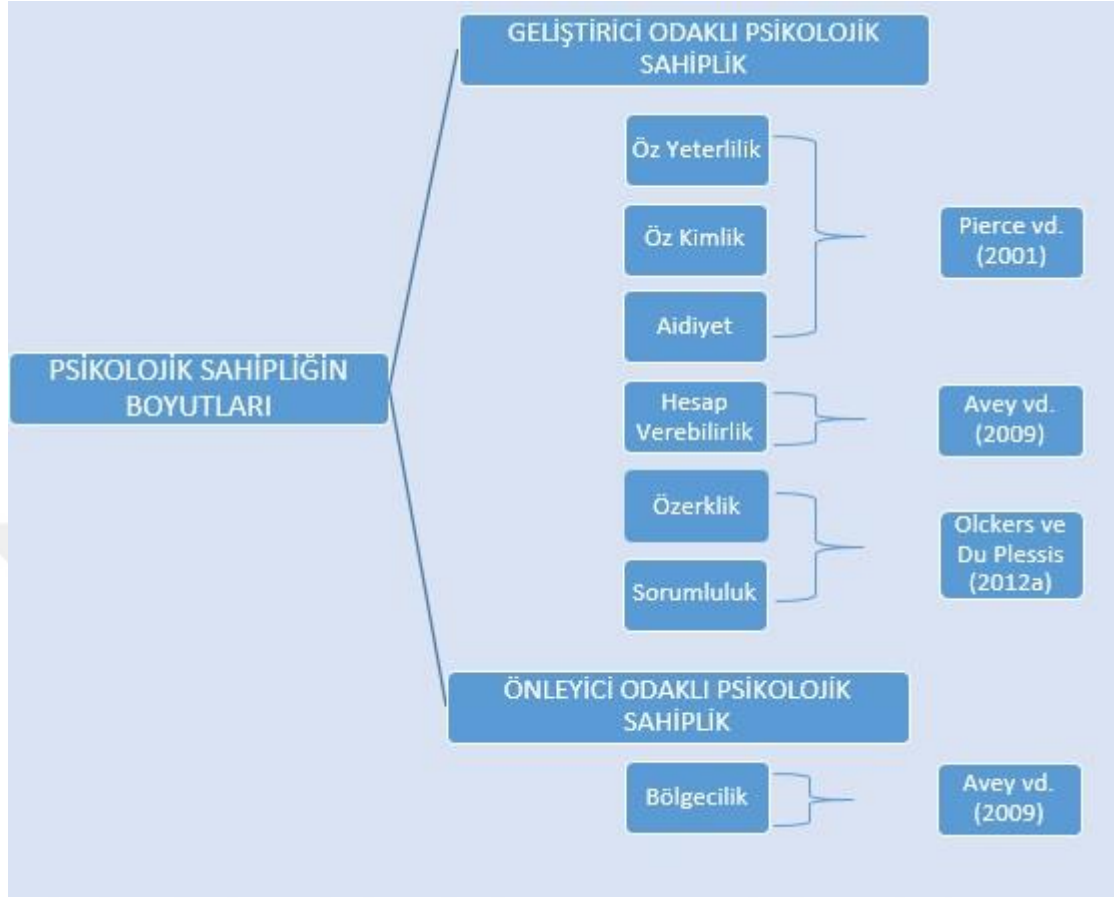
⁶² Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 300

⁶³ James B. Avey vd., "Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement, and relation to work outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, 30, 2009, ss. 175

⁶⁴ Tory E. Higgins, "Beyond pleasure and pain", *American Psychologist*, 52(12): 1997, ss. 1280-1300.

⁶⁵ Chantal Olckers, Yvonne Du Plessis, "Psychological Ownership: A Managerial Construct for Talent Retention and Organisational Effectiveness", *African Journal of Business Management*, 6(7), 2012(a), ss. 2589

Şekil 1: Psikolojik Sahiplik Boyutları



Kaynak: Olckers, C. 2013: 3.

Öz-Yeterlik: Isaacs'a (1933) göre, sahipliğin altında yatan nedenlerden biri genelde kontrol etmek arzudur. Furby (1978) ise, bireylerin sahiplikle nesnelere kontrol etmenin zevk verdiğini ve bireysel olarak etkin oldukları algılamalarına yol açtığına ayrıca varlıkların genişletilmiş benliğin bir parçası durumuna gelerek çalışanlar için önemli olduğunu ve varlıkların fiziksel çevrenin yanı sıra diğer çalışanlar üzerinde kontrol sahibi olmalarına yardım ettiğini belirtmiştir. Öz-yeterlik, kişilerin başarıyla eylem yapabilecekleri ve belirli bir görevle başarılı olabilecekleri inancıyla ilgilidir⁶⁶. Sahiplik ve onunla birlikte gelen haklar, bireylerin çevrelerini keşfetmelerini ve değiştirmelerini, dolayısıyla doğuştan gelen ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlarlar⁶⁷.

⁶⁶ Albert Bandura, "Exercise of personal and collective efficacy in changing societies", *Self efficacy in changing societies*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1995, ss. 3-5

⁶⁷ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 300

Kişinin eylemlerini kontrol etme özgürlüğü, kendi kendine yeterlik duygularına yol açan psikolojik bir bileşen olup belirli bir göreve, sürece ve prosedüre ilişkin psikolojik sahiplenme duygusunu teşvik edebilmektedir⁶⁸.

Öz-Kimlik: Kimlik, toplumsal bağlamda dış hedeflerle etkileşime girdiğimiz ve tanımladığımızda oluşmakta, gelişmekte ve etkilenmektedir. Bu hedefler nesnelere, insanlar ve gruplar gibi somut şeyler olabileceği gibi nispeten soyut olan fikirler ve işlerde olabilir⁶⁹. Topluluklar tarafından kendilerine verilen anlam ve önem nedeniyle kendini anlamada ve öz kimlik oluşturmada varlıklar, önemli bir rol oynamaktadır⁷⁰. Çalışanlar kendilerini tanımlamak, kimliklerini diğerlerine göstermek ve zaman içindeki devamlılıklarını sürdürmek amacıyla sahiplik haklarını kullanmaktadırlar⁷¹. İnsan grupları ve mülkler sıklıkla insanların kendilerini tanımlayan semboller olarak değerlendirilmektedir. Bireyler, maddi varlıklarla etkileşimler yoluyla öz kimliklerini kurar, korur, çoğaltır ve dönüştürmektedir⁷². Psikolojik sahiplenme hissi, bireylerin kendilerini tanımlamasına ve öz-kimliklerini ifade etmelerine yardımcı olmaktadır⁷³. Belk, (1988), Dittmar, (1992) ve O'Driscoll vd., (2006) göre ise bireyler, yakından bağlantılı olduğu (ör. kuruluşun değerlerini ve misyonunu paylaşmak) hedefleri kendi uzantıları olarak yorumlamasına neden olduğunu belirtmişlerdir⁷⁴.

Ait Olma Hissi: Ardrey (1966), Duncan (1981), Porteous (1976) ve Weil(1952), sahiplenmenin bir yer (mekan) duygusu oluşturduğunu belirtmişlerdir. Sahiplik ve buna bağlı psikolojik durum, kısmen kişinin belirli bir bölgeye veya alana “ ev gibi” sahip olma sebebi ile açıklanabilir. Weil'in (1952) bir yere sahip olmanın "insan ruhunun ihtiyacı" için önemli olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Heidegger ise, bir şey yaşadığımızda, artık bizim için bir nesne olmayıp bizim bir parçamız haline geldiğini

⁶⁸ Avey vd., a.g.m., s. 177

⁶⁹ Albert Bandura “Social cognitive theory: An agentic perspective”, *Annual Review of Psychology*, 52, 2001, ss. 5; Americus II Reed, Karl F. Aquino, “Moral identity and the expanding circle of moral regard toward out-groups”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 2003, ss. 1270-1286

⁷⁰ Pierce vd., a.g.m., 2003, s. 10-12

⁷¹ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 300

⁷² Avey vd., a.g.m., 2009; s. 177

⁷³ Grant McCracken, “Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods”, *Journal of Consumer Research*, 13(1), 1986, ss. 71–84; Pierce vd., a.g.m., 2003, s. 11

⁷⁴ Chantal Olckers, Yvonne Du Plessis, “The role of psychological ownership in retaining talent: a systematic literature review”, *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 2012(b), ss. 7.

belirtmiştir⁷⁵. Ardrey (1966), insanların mülkiyet hakkını kazanmak ve savunmak için içsel bir güce sahip olduklarını ileri sürmüştür. Duncan (1981), “ev” sahipliği ile ilgili görüşünde bunun insan ihtiyaçlarının kaynaklarından olan psikolojik bir fenomen olarak belirtmiştir. Ona göre “ev”, insanlığın bir yere sahip olma ihtiyacına hizmet edebilecek bir mülkiyet nesnesidir. Porteous (1976), “evin” bireye hem fiziksel hem de psikolojik güvenlik sağladığı için önemli olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca Porteous (1976), sahip olunan nesnelerin (örneğin ev gibi) kişileştirilmesinin güvenlik, kimlik ve kişiselleşmeyi teşvik ederek her birinin önemli olduğunu ve bu nedenle de kendi kaderini tayin özgürlüğünü temsil ettiğini iddia etmektedir. Mehta ve Belk (1991) ise verdikleri örnekte, göçmenlerin kendilerine yer veya aidiyet duygusu ihtiyacını karşılamak için bir “can simidi” olarak mülklerini ellerinde tutma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir⁷⁶.

Hesap Verebilirlik: Hesap verebilirlik, kişinin inançlarını, duygularını ve eylemlerini başkalarına karşı haklı kılmak için başvurabileceği örtülü ya da açık beklentidir⁷⁷. Hesap verilebilirlik, başlıca iki mekanizma aracılığıyla psikolojik sahiplenmenin bir bileşeni olarak dikkate alınabilir. İlki başkalarını sorumlu tutma hakkı, ikincisi ise kişinin kendisinin sorumlu tutulabileceği beklentisidir. Bu iki mekanizma Pierce vd., (2003) beklenen hak ve sorumluluk tanımlamasıyla tutarlıdır. Birincisi yüksek psikolojik sahiplik duygusu yaşayan bireyler, sahiplik hedefi üzerindeki etkilerden başkalarının da sorumlu olmaları beklentisine olabilirler. Bilgi paylaşımı ve hedefin yönünü etkileme izni, başkalarını sorumlu tutma beklenti sonucudur. İkincisi ise bireyler sadece başkalarını sorumlu tutma hakkına sahip olmamakta, yükü paylaşma hissi olarak kendilerinin de sorumlulukları olduğu beklentisi içerisindedir⁷⁸.

Özerklik: Ryan ve Deci (2006), özerkliği tam anlamıyla “kendini düzenleme, ayarlama” olarak tanımlamaktadırlar. Mayhev vd. (2007) özerkliğin, hem örgüte hem de işe yönelik psikoloji sahiplenmeye etki ettiğini vurgularken, benzer şekilde Pierce vd. (2009) özerkliği, psikolojik sahiplenmenin ortaya çıkışındaki bir öncül olarak

⁷⁵ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 300

⁷⁶ Pierce vd., a.g.m., 2003, s. 13

⁷⁷ Jennifer S. Lerner, Philip E. Tetlock, “Accounting for the Effects of Accountability”, *Psychological Bulletin*, 125, 1999, ss. 255.

⁷⁸ Avey vd., a.g.m., s. 178.

değerlendirmektedir⁷⁹. Bu araştırmalara karşın Olckers ve Du Plessis (2012a) özerkliği psikolojik sahipliğin bir boyutu olarak değerlendirmişlerdir. Öz denetim teorisine göre, bireyler isteyerek yaptıkları davranışları ve verilen görevleri tamamen yaptıklarında özerk davranmaktadırlar. İnsanlar, menfaatlerine veya bütünleşmiş değer ve arzularına uygun olarak hareket ettikleri zaman bağımsızdırlar. Deneysel kanıtlar psikolojik sahiplik ile özerklik arasındaki ilişkiyi desteklemektedir⁸⁰. Çalışanlara, iş düzenlemelerinin önemli yönleri üzerinde kontrol yetkisi verilirse, işle ilgili tutumların (iş doyumunu ve örgüt temelli benlik saygısı) ve sahiplik duygusunu geliştirmeyi destekleyen diğer davranışları açıkça göstermektedirler⁸¹. Nesnelere etkileme ve kontrol etme yeteneği sahipliğin önemli bir yönünü oluşturmaktadır⁸².

Sorumluluk: Cummings ve Anton (1990), hissedilen sorumluluğu "kabul edilen sorumluluğun bilişsel ve duygusal durumu" olarak tanımlamaktadırlar. Beaglehole (1932) ve Furby (1978), sahip olma duygularının davranışı etkileyen bir sorumluluk duygusu yarattığı teorisini savunmuşlardır. Hall (1966), bireyler, sahip olma duyguları olduğunda, hem maddi hem de manevi hedefleri proaktif olarak geliştirir, kontrol eder ve korurlar. Örgüt için sorumluluk duyguları, örgütün gelişmesine neden olan enerji ve zamana yatırım yapma sorumluluğu içermektedir. Bu yüzden sorumluluk duyguları, koruyucu, yardımsever ve anaç olmaktadır⁸³. Sahiplik duyguları, sahipliğin hedefi için hissedilen bir sorumluluk ve sahiplikle ilişkili kontrolü kapsayan örtülü hak sahipliği ile beraberdir. Ayrıca bireyin benliği, psikolojik sahiplenme durumundaki gibi örgütle yakından bağlantılıdır. Bu kimliğin korunması, geliştirilmesi ve muhafaza edilmesi isteği, sahiplik duygularının hedefi için daha fazla sorumluluk duygusu ile sonuçlanacaktır⁸⁴. Rogers ve Freundlich (1998) 'e göre, örgütün sahipleri gibi hissedilen çalışanlar, sahibi gibi

⁷⁹ RYAN Richard M., Edward L. DECI, "Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?", *Journal of Personality*,74:6, 2006, ss. 1561; Mayhew vd., a.g.m., s. 480; Jon L. Pierce, Iiro Jussila, Anne Cummings, "Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model", *Journal of Organizational Behavior*, 30: 2009, ss. 485-486.

⁸⁰ Olckers, a.g.m., s. 2590

⁸¹ Mayhew vd., a.g.m., s. 480

⁸² Floyd W. Rudmin, John W. Berry, "Semantics of ownership: A free-recall study of property", *The Psychological Record*, 37: 1987, ss. 257-268.

⁸³ Olckers, a.g.m., s. 2590

⁸⁴ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 302-303

hissetmeyen çalışanlara göre örgütün yönünü etkileme hakkına sahip olduklarına ve onlardan daha büyük bir sorumluluğa sahip olduklarına inanmaktadırlar⁸⁵.

Bölgecilik: Bireyler, fiziksel, bilgilendirici veya sosyal nesnelere de dahil olmak üzere organizasyon içindeki nesnelere üzerinde mülkiyet bağı oluşturduklarında, bu mülkleri yalnızca kendilerine ait olarak işaretlemeye çalışabilirler. Ayrıca bireyler, sahiplendiği hedeflere yönelik bir ihlal sezindiklerinde, tüm sosyal birim ve potansiyel tehditlere karşı sahiplik seviyelerini ve sahiplik bağlarını korumak için bölgesini korumaya bağlı olabilirler. Brown vd. (2005), davranışsal bir yapı olarak bölgecilik kavramına odaklanarak, bireylerin bir nesneye karşı psikolojik sahiplenmeleri ne kadar güçlü ise büyük olasılıkla bölgesel davranışlara bulunacaklarını öngörmüşlerdir. Bölgecilik, iyi iş gruplarını teşvik etmekten ziyade önleyici olma eğilimindedir. Ayrıca insanların performansları ve diğer pro-sosyal davranışları pahasına sahiplenilen nesnelere daha fazla meşgul olmalarına yol açar. Bu olumsuz sonuçlara rağmen bölgecilik duygularının teşvik edici olumlu örgütsel çıktılara olabilir. Örneğin Altman (1975)'a göre bireyler, bölgelerini korumak için doğru olanı yaptığını inanırlarsa performanslarının ve bölgeyi koruma artışına neden olmaktadır⁸⁶.

1.3. PSİKOLOJİK SAHIPLIĞIN SONUÇLARI

Psikolojik sahiplenmenin çalışanlar ve örgüt için olumlu etkileri olduğu kadar bazı olumsuz etkileri de mevcuttur. Çalışanların vatandaşlık, fedakarlık, sorumluluk, iş tatmini ve bağlılık gibi olumlu tutum ve davranışlara etki eden psikolojik sahiplenme ayrıca değişime direnme, fikirleri değiştirmeme, sabotaj ve stres gibi olumsuz tutum ve davranışlara da sebep olabilmektedir.

1.3.1 Psikolojik Sahipliğin Olumlu Tarafı

Pierce vd. (2001) sahipliği, gerçek ve algılanan haliyle belirli haklara bağlantılı olduğunu ve genellikle hakların bir paketi olarak tanımlamaktadır. Örneğin, örgütün sahibi gibi hisseden çalışanlar, örgütün yönünü etkileme hakkına sahip olduklarına ve

⁸⁵ Chantal Olckers, "Psychological ownership: Development of an instrument", *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 2013, ss. 3.

⁸⁶ Avey vd., a.g.m., s. 176

sahiplik hissetmeyenlere göre "daha derin bir sorumluluk" taşıdıklarına inanmaktadırlar. Sahiplik duyguları ayrıca, örgütlerde sorumluluğu hissetme ve bunu da paylaşmayı içermektedir. Sorumluluğun geniş kavramıyla psikolojik sahipliğin vatandaşlık davranışı, kişisel fedakarlık, kahyalık ve hedef için riskleri üstlenme gibi çeşitli örgütsel etkileri ilişkilidir⁸⁷.

Geçmiş araştırmalara dayanarak, psikolojik sahiplik ile vatandaşlık davranışının pozitif olarak ilişkili olduğunu sonucuna varılabilir. Davranış, kısmen kişinin benlik kimliğinin bir fonksiyonudur, çünkü bireyler, rolleri kişisel anlamda kullanan istikrarlı davranış biçimlerini başlatarak benliklerini yaratır ve sürdürürler. Bu nedenle, bireyler bir sosyal varlık (ör. Aile, grup, organizasyon, ulus) için sahiplik hissettiklerinde, muhtemelen bu varlığa karşı vatandaşlık davranışları gösterebilirler⁸⁸.

Riski üstlenmek veya bir sosyal varlık adına kişisel fedakarlık yapma istekliliği psikolojik sahipliğin bir başka önemli sonucudur. Bu tür davranışlar kurtarma ekipleri, askeri, polis ve itfaiye teşkilatlarındaki rol şartlarının bir parçası olmakla birlikte zorunluluğun olmadığı diğer durumlarda da ortaya çıkar. Örneğin, çalışanlar kişisel risk almak ve kuruluşlarının refahı için fedakarlık yapmak için bir adım öne çıkıp ispiyonculuğa (ör. Etik olmayan davranış, yasadışı eylemler veya kötü muamele bildirme) razı olabilmektedir⁸⁹.

Belirli bir hedefe karşı psikolojik sahiplenme, koruyucu, yardımsever ve besleyici olma duyguları içeren ve bu hedef için etkili sorumluluk üstlenilmesi gibi sorumluluk duygularını da geliştirebilir. Bireyin benlik duygusu, hedefe yakından bağlıysa, kimliğin sürdürülme isteği, korunması veya geliştirilmesi artan bir sorumluluk hissi ile sonuçlanacaktır. Kubzansky ve Druskat (1995), işbirliği sahipliği düzenlemesine (örn. gıda, elektrik, konut, tarım kooperatifleri) değinerek, sahiplik fikri ortaya çıktığında sahip olan kişinin kuruluşla ilişkide olduğu ve organizasyonun sorumluluğunun muhtemel bir sonuç olduğunu belirtmişlerdir. Deneyimli sorumlulukla yakından ilişkili olan kahyalık duygularında bireyler, yasal mülk sahipleri olmasalar bile bir mülkün bekçisi olarak kendilerini sorumlu hissederler. Davis, Schoorman ve Donaldson (1997) tarafından

⁸⁷ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 303

⁸⁸ Pierce vd., a.g.m., 2003, s. 28

⁸⁹ A.g.m., s. 29

yönetici teorisinde, bazı durumlarda bireyler kahya gibi hissettiklerinde, kişisel menfaatlerinden ziyade müdürlerin menfaati doğrultusunda hareket etme konusunda motive olmaktadır⁹⁰.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ör. Organ, 1988), psikolojik sahipliğin bir başka davranışsal sonucudur. Vatandaşlık davranışı, doğada isteğe bağlı olan motivasyon davranışının bir yansımasıdır. Bunlar (örn. yardım etme, ispiyonlama, statükoyu eleştirme ve öneriler sunma) bilinçli olarak bir organizasyonun sağlığına katkıda bulunan veya katkıda bulunulacak davranışlardır⁹¹.

Wagner vd. (2003), aile şirketleri üzerinde sahiplik davranışlarıyla ilgili yaptıkları çalışmada, çalışanların finansal bilgi arayan davranışı, iş performansını artırma isteği, maliyet düşürme davranışları ve yenilik girişimleri bağlamında psikolojik sahiplik davranışları ile finansal performans arasında güçlü bir ilişki bulmuştur⁹². Benzer şekilde Pierce ve Jussila (2011) 'e göre psikolojik sahiplenmenin davranışsal sonuçlarından biri olan iş performansı, kişinin iş (görev) görevlerinin yerine getirmesiyle doğrudan ilişkili davranışlara dayanarak değerlendirilir⁹³.

Henssen vd. (2014) aile yasal sahipliğinin, aile üyelerinin sahiplik davranışı ve psikolojik sahiplik duyguları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bunun da firmaya karşı kahyalık davranışı ve firmanın finansal performansı ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler⁹⁴.

Han vd. (2010) çalışanların kararlara katılımının, onların algı ve tutumları üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, kararlara katılımının psikolojik

⁹⁰ Pierce vd., a.g.m., 2003, s. 29

⁹¹ Iiro Jussila vd., "Individual psychological ownership: concepts, evidence, and implications for research in marketing", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23 (2), 2015, ss. 132

⁹² Stephen H. Wagner, Christopher P. Parker, Neil D. Christiansen, "Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness", *Personnel Psychology*, 56, 2003, ss. 857

⁹³ Pierce vd., a.g.m., 2011,

⁹⁴ Bart Henssen vd., "The CEO Autonomy–Stewardship Behavior Relationship in Family Firms: The Mediating Role of Psychological Ownership", *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 2014, ss. 316

sahiplenme üzerinden örgütsel bağlılığa ve çalışanların bilgi paylaşımına olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır⁹⁵.

1.3.2 Psikolojik Sahipliğin Olumsuz Sonuçları

Dirks vd. (1996) değişimin psikolojik kuramında, psikolojik sahipliğin, bireylerin değişimin neden ve koşullarını ve buna karşı koyduğu koşulları belirtmişlerdir. Onlara göre psikolojik sahiplenme, değişimin türüne göre olumlu veya olumsuz çıktılara neden olmaktadır. Bireyler değişime zorlandığında kontrol hissini kaybettiğini, bireysel sürekliliğini tehdit ettiğini ve kendine ait olanları azaltıp veya uzaklaştırdığını hissettikleri için değişime direnç göstermektedirler⁹⁶.

Psikolojik sahiplenme, ayrıca sapkın davranışlar olarak tanımlanan, grup normlarını ihlal eden ve grubun ve / veya üyelerinin refahını tehdit eden ve istenerek yapılan davranışlara neden olabilir. Bireyler güçlü sahiplik hissettiklerinde (örneğin yasaklama emri, ayrılık, yabancılaşma nedeniyle) sabotaj, taciz, yok etme veya fiziksel hasar gibi zararlı davranışlarda bulunabilirler⁹⁷.

Brown vd. (2005), çalışanların belirli bir hedefe karşı hissettikleri psikolojik sahiplenmenin bir çıktısı olarak bölgecilik kavramına değinmişlerdir. Sahiplenme hissini yoğun yaşayan çalışanlar, bu davranış biçimini ortaya çıkarmaktadır. Bu davranış biçiminin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilmektedir. Sosyal gruplara karşı hissedilen aidiyet hissi, işgücü devir hızını azaltıp çalışanların performanslarını artırarak olumlu etkiye neden olabilir. Diğer yandan aşırı sahiplik hissi, performansı olumsuz etkileyerek örgütsel amaçlara engel olabilmektedir⁹⁸. Ayrıca bu araştırmacılar, psikolojik sahiplenmenin savunma davranışlarını geliştirdiklerini de savunmaktadırlar. Yani birinin bölgesine (maddi veya maddi olmayan) ihlal ve/veya ihlal korkusu savunma davranışlarını kolaylaştırdığı düşünülmektedir⁹⁹.

⁹⁵ Tzu-Shian Han vd., "Employee Participation in Decision Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-Tech Organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2010, s.2229

⁹⁶ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 303

⁹⁷ Pierce vd., a.g.m., 2003, s. 30

⁹⁸ Graham Brown, Thomas B. Lawrence, Sandra L. Robinson, "Territoriality in organizations", *Academy of Management Review*, 30: 2005, s. 587

⁹⁹ Jussila vd., a.g.m., s. 134

Diğer yandan bölgeciliği önleyici odaklı psikolojik sahipliğin bir boyutu ve öncülü olarak değerlendiren Avey vd. (2009), bireylerin sahiplik hissettikleri hedeflerle fazla meşgul olmaları hedef nesneyi kaybetme korkusuyla işbirliği, bilgi paylaşımı gibi örgüt yararına olan davranışları önlemelerine neden olmaktadır¹⁰⁰. Benzer şekilde Pierce vd. (2009) bölgeciliğin, çalışanların sapkın davranışlar göstermesi, izolasyonu veya bölgelerini korumaya fazla odaklanarak örgütsel amaçlardan uzaklaşmaları gibi olumsuz sonuçlara neden olabileceğini belirtmektedirler¹⁰¹.

Pierce ve Jussila (2011) psikolojik sahipliğin stres, öfke ve yorgunluk gibi bazı kişisel işlevsel hastalıklarla ilişkili olabileceğini önermektedir. Bazı doğal olan hedefe yönelik davranışlar, kişileri psikolojik olarak yıpratır ve öfkeli edebilir. Aynı zamanda, kişisel sorumluluk varsayımı bir stres kaynağı olabilir¹⁰².

Aşırı durumlarda ise hastalık ve yaşamdan vazgeçme gibi durumlara neden olabilmektedir. Diğer yandan psikolojik sahiplenme, diğer bazı davranışlara da neden olabilmektedir. Örneğin aşırı derece sahiplenen bir çocuğa benzeyen çalışanlar, işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla sahiplendikleri hedefi (bilgisayar, araçlar, çalışma alanı vb.) paylaşmaya direnebilir veya hedeflediği şeye karşı kontrolü elinde tutmak isteyebilirler. Bu tür davranışlar, ekip çalışmasını ve işbirliğini engelleyebilmektedir. Ayrıca yöneticiler ise, otoritenin devredilmesi ve bilgi ve kontrolün paylaşımını gerektiren kalite çemberi veya kendini yöneten çalışma grupları gibi çalışan katılım programlarının uygulanmasını engelleyebilmektedir¹⁰³.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, kişinin içinde bulunduğunu ve kendisiyle iletişim kurduğu bir durum olduğunu belirtmişlerdir¹⁰⁴. Brinsfield vd. (2009) göre ise sessizlik, kişinin kendi içinde olan farklı bilgi, duygu ve niyetleri barındıran bir iletişim

¹⁰⁰ Avey vd., a.g.m., s. 176

¹⁰¹ Pierce vd., a.g.m., 2009, s. 490

¹⁰² Jussila vd., a.g.m., s. 134

¹⁰³ Pierce vd., a.g.m., 2001, s. 304

¹⁰⁴ Craig C. Pinder, Karen P. Harlos, "Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", *Research In Personnel And Human Resources Management*, 20, 2001, s. 333

şeklidir ¹⁰⁵. Diğer yandan Van Dyne vd. (2003) yaptıkları tanıma göre sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesidir¹⁰⁶.

Jensen (1973), sessizliğin beş adet ikili fonksiyona hizmet ettiğini ileri sürmüştür: (1) sessizlik, insanları bir araya getirir ya da onları birbirinden uzaklaştırır; (2) sessizlik, insana zarar verebilir ve iyileştirebilir; (3) sessizlik, hem bilgi sağlar hem de gizler; (4) sessizlik, derin düşünceyi ve / veya düşünce yokluğunu bildirir; (5) sessizlik, hem onay hem de itiraz anlamında olabilir. İşyeri adaletsizliği bağlamı dahilinde daha sezgisel ve ampirik olarak anlamlı olan son üç işlev üzerinde durulmaktadır¹⁰⁷.

Webster Collegiate Dictionary, sessizliği beş farklı fakat ilişkili anlamlarını tanımlamıştır. Sessizlik: (1) sessiz kalma durumu; yani konuşmadan kaçınmak veya gürültü yapmaktan kaçınma; (2) herhangi bir ses veya ses yokluğu; (3) bilginin saklanması veya sözlerin ihmal edilmesi; (4) iletişim veya yazmada başarısızlık; (5) unutulma veya belirsizliktir¹⁰⁸.

Örgütlerdeki sessizlik olgusu üzerine yönetim literatüründe iki temel kavramsal çalışmadan söz edilebilir. Bu çalışmaların ilkinde, Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde sistematik olarak gelişen sessizlik sürecini, sürekliliğini ve güçlendiren örgütsel koşullarla görüşleri saklı tutmanın kolektif bir şekli olarak açıklamaktadır. Diğer çalışmada ise Pinder ve Harlos (2001), sessizliği bireysel bir olgu olarak ele alarak çalışan sessizliği kavramını geliştirerek, çalışanların sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Ayrıca, Pinder ve Harlos (2001), çalışanların örgütlerde algıladıkları adaletsizliğe karşı konuşup konuşmamaya dair verdikleri karar olarak sessizliği varsaymışlardır. Diğer yandan örgütsel sessizlik, örgütsel ve durumsal faktörlerden etkilenen bir olgu olarak kavramsallaştırılmıştır¹⁰⁹.

¹⁰⁵ Brinsfield vd., a.g.m., s. 20

¹⁰⁶ Linn Van Dyne, Soon Ang, Isabel C. Botero, "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6): 2003, s. 1361

¹⁰⁷ Pinder vd., a.g.m., s. 338

¹⁰⁸ A.g.m., s. 338

¹⁰⁹ Chad T. Brinsfield, "Employee Voice and Silence in Organizational Behavior", In Wilkinson et al. (eds.), *Handbook of Research on Employee Voice*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2014.

2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Sessizlik kavramına dayalı olan bu kavramı yönetim literatürüne Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları çalışmayla kazandırmışlardır. Bu araştırmacılara göre örgütsel sessizlik, çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgi, görüş ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları ve kendilerine saklamalarıdır. Bu durumun organizasyonun değişimi ve gelişimi için potansiyel olarak tehlikeli ve gerçekten katılımcı organizasyonların gelişmesinde önemli bir engel olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan sessizliği, bireysel düzeyde değil de bağlamsal düzeyde inceleyerek kolektif bir fenomen olarak öngörmüşlerdir. Bu araştırmacıların sessizliği, bağlamsal düzeyde ele almalarının nedeni belirli bir çalışanın neden konuşmayı ya da konuşmamayı tercih ettiğinden ziyade birçok organizasyonda hakim olan topluca sessiz kalmasının nedenini açıklamaktır¹¹⁰. Bu araştırmacılara göre örgütsel sessizliğin odak noktası, “insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer ve ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih etmektedirler” sorusudur¹¹¹.

Farrell (1983) ise sessizliği, süre gelen durumun kabulü olarak değerlendirerek sessizliğin hareketsizliği temsil ettiğini belirtmiştir. Henriksen ve Dayton (2006)’a göre örgütsel sessizlik, örgütün karşısına çıkan önemli sorunlara çözüm bulacak olan düşüncelerle ilgili olarak kolektif olarak az konuşmak veya davranışta bulunmak şeklinde ifade etmişlerdir¹¹².

Diğer yandan Cohen (1990), pek çok araştırmacının aksine sessizliği, her durumda “kabul etme” anlamına geleceği fikrine karşı çıkararak sessizliğin başka anlamlarının olabileceğini ileri sürmüştür. Özellikle kendilerine adil davranılmayan veya kötü davranışların etkisinde kalan çalışanlar arasında sessizliğin ne gibi anlamlara gelebileceğini araştırmıştır. Sessizlik sadece itiraz ve reddetme anlamlarına gelmeyerek aynı zamanda, bilgi eksikliği, konuşma (ses çıkartma) fırsatlarının yokluğu ve konuşmanın (ses çıkartmanın) boş ve tehlikeli olduğu inancı gibi nedenlerden kaynaklanan bir sonuç olabilmektedir¹¹³. Fakat genel anlamda birçok örgüt teorisyeni

¹¹⁰ Morrison vd., a.g.m., 2000, s. 708

¹¹¹ Morrison vd., a.g.m., 2003, s. 1354

¹¹² Kerm Henriksen, Elizabeth Dayton, “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *HSR:Health Services Research*, 41(4), 2006, ss. 1545

¹¹³ Roland L. Cohen, “Justice, voice and silence”, *Paper presented at the International Conference on Social Science and Societal Dilemmas*, Utrecht, The Netherlands, 1990

sessizliği, geleneksel bir tanım olarak konuşma eksikliği kabulün bir simgesi olarak öngörmektedirler¹¹⁴.

Karar almanın merkezileşmesi ve yukarıya doğru biçimsel geri besleme işleyişinin yokluğu gibi bazı kurumsal uygulamalar örgütsel sessizliğe katkıda bulunabilmektedir. Sessizlik iklimi (climate of silence) örgütlerin gelişim için önemlidir ve iki ortak inançla karakterize edilmişlerdir: (1) örgütlerde problemlerle ilgili konuşmanın çaba sarf etmeye değmeyeceği, (2) birinin fikir ve inançlarını dile getirmenin tehlikeli olduđudur¹¹⁵.

2.2. ÇALIşAN SESSİZLİĞİ

Çalışan sessizliği konusunda nispeten az akademik araştırma vardır. Örneğin, Morrison ve Milliken (2000), sessizliğin kuruluşlarda güçlü bir etki olduğuna, ancak hak ettiği titiz araştırmalarda yer verilmediğine dikkat çekmiştir. Pinder ve Harlos (2001), sessizliğin yaygın olduğu halde, genellikle araştırmacılar tarafından ihmal edildiğini belirtmiştir. Pek çok araştırmacı, sessizlik kabul edilse bile bunun nispeten basit, üniter bir kavram olduğunu varsaymıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda önem verilmeyen sessizliğin iki genel nedeni vardır. Birincisi, sessizliği konuşmanın yokluğu olarak görülmektedir (esasen davranış dışıdır). Konuşma gerçektelemediğinde özellikle davranış yokluğu belirgin olmayıp ve dikkat çekmemektedir. İkincisi ve ilk nedenle ilişkili olarak, davranış eksikliği, daha açık ve daha belirgin bir davranışa göre daha zor incelenir¹¹⁶.

Yönetim yazınında çalışan sessizliği, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılabilir. Hirschman (1970) sessizliği pasif fakat bağlılık (loyalty) ile eř anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir. Başlangıçta sessizlik, bağlılık göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da daha sonra örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmaya çalıřılmıştır¹¹⁷.

¹¹⁴ Pinder vd., a.g.m., s. 337

¹¹⁵ Morrison vd., a.g.m., 2000, s. 708

¹¹⁶ Van Dyne vd., a.g.m., s. 1361

¹¹⁷ Aşehan Çakıcı, "Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 16, Sayı: 1, 2007, ss. 149

Sessizliği kavramsallaştıran Van Dyne ve arkadaşları (2003), çalışanların önemli düşünce, bilgi ve fikirlerinin olduğunu fakat bunları ifade etmekten kaçındıkları yönünde çalışmalarını sınırlamışlar ve çalışan sessizliğini “alışanların işle ilgili görüşlerini işlerin normal yapısı içerisinde kasıtlı olarak kendilerine saklamaları ya da baskı altında tutmaları” olarak tanımlamaktadırlar¹¹⁸.

alışan sessizliği, değişimi etkileme veya düzeltebilme yeteneğine sahip olan insanların, örgütsel durumlarla ilgili konularda davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerde gerçek fikirlerini kısıtlamasıdır¹¹⁹.

Diğer yandan Ellis ve Van Dyne (2009), alışanların iş arkadaşlarına karşı olumsuz tepkilerini belirtmek amacıyla sessizliği, sözsüz iletişimin bir türü olabileceğini vurgulamaktadırlar¹²⁰. Kesin olan řu ki çalışanlar sessiz kalmaları gerektiğinin kararını bir anda vermemektedirler. Örgütte alışanları bu karara iten birçok neden ve altında yatan birçok güdü vardır.

Geleneksel sessizlik kavramlaştırmaları, sessizliği pasif bir davranış olarak ele alırken, her türlü sessizlik pasif davranışı temsil etmeyip sessizlik yalnızca sesin zıddı deđerdir¹²¹. Aynı şekilde Pinder ve Harlos (2001), alışan sessizliğinin bireysel düzeyde olduğunu ve sessizliği aktif, bilinçli, kasıtlı ve maksatlı olarak yapıldığını nermiřtir¹²². Brinsfield vd. (2009) ise çalışan sessizliğinin ekip ve örgütsel seviyede de olabileceğini belirterek, sessizliğin bireysel düzeyden başlayarak grup yeleri arasında yayılıp genel olarak birçok kişiye konuşmaya karşı isteksiz duruma getirebileceğini belirtmektedir¹²³.

Sessizlik karmaşık bir yapıya sahiptir ve farklı anlamlar tařıyabilir¹²⁴. Bazı araştırmacılar sessizliği anlaşılması zor bir kavram olarak nitelendirerek sessizlik ve ses

¹¹⁸ Van Dyne vd., a.g.m., s. 1361

¹¹⁹ Pinder vd., a.g.m., s. 334

¹²⁰ Jennifer Butler Ellis, Linn Van Dyne, “Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory”, *In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), Voice and silence in organizations, 2009, ss. 40*

¹²¹ Robert L. Scott, “Dialectical Tensions of Speaking and Silence”. *Quarterly Journal of Speech, 79 (1), 1993, ss. 3*

¹²² Pinder vd., a.g.m., s. 348

¹²³ Brinsfield vd., a.g.m., s. 6

¹²⁴ Robert J. Bies, “Sounds of Silence: Identifying New Motives and Behaviors”. *Voice and Silence in Organizations, 2009, s. 157*

arasında kavramsal bir bütünleşme sağlanarak onun daha iyi anlaşılabilceğini öngörmüşlerdir¹²⁵. Sessizlik kavramının anlaşılmasının ve yorumlanmasının zorluğu yönetim literatüründe de kabul edilmektedir¹²⁶.

2.2.1. Çalışan Sessizliği Boyutları

Literatürde örgütsel sessizliğin temel kaynağı Morrison ve Milliken (2000) ve Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmaları olmuştur. Bu araştırmacılar çalışan sessizliğini Kabul Edilmiş "Acquiescence" (boyun eğmeye bağlı davranış) veya Pasif "Quiescent" (korkuya bağlı kendini koruma) olarak nitelendirmişlerdir. Bununla birlikte Van Dyne vd. (2003), farklı disiplinlerde yaptıkları araştırmalar ışığında, örgüt yararına olan motivasyonları içerecek şekilde çalışan sessizliğini kavramsallaştırmışlardır¹²⁷ (Van Dyne vd., 2003). Böylece sonraki diğer çalışmalarla¹²⁸ birlikte literatürde kabul görmüş olan çalışan sessizliğinin temel boyutları şunlardır;

- Kabul Edilmiş Sessizlik,
- Savunma Amaçlı Sessizlik,
- Örgüt Yararına Sessizlik,

Kabul Edilen Sessizlik (Acquiescent Silence), Van Dyne vd. (2003) çalışanların teslim olmaya dayalı fikir, bilgi veya düşünceleri saklamayı çalışanın kabul edilen sessizliği olarak kavramsallaştırmışlardır. Kabul edilmiş sessizlik, kasıtlı olarak pasif kalmayı ve gerekli değişiklikler yapabilme kabiliyeti konularında grup üyelerinin gerisinde kaldığı hissi ve itaat etme duygusuyla bilgiyi dışa vurmamaktır.¹²⁹ Kabul edilen sessizlik, pasif ve dahil olmama davranışı içinde bulunan çalışanların bir amaç çerçevesinde düşüncelerini dile getirmemesidir. Çalışanlar bir fark yaratamayacaklarına inandıkları durumlarda fikir ve önerilerini paylaşmak istemezler. Kabul edilmiş sessizlik kavramının bir parçası olan çalışan itaati, örgütsel şartları kökten bir kabul ediş ve olayları

¹²⁵ Pinder vd., a.g.m., s. 348

¹²⁶ Çakıcı, a.g.m., s. 148

¹²⁷ Van Dyne vd., a.g.m., s. 1364

¹²⁸ Deborah Blackman, Eugene Sadler-Smith, "The Role Of "Silence" In Human Resource Development", *In 8th International Conference on Human Resource Development Research & Practice Across Europe, Oxford, UK, 2009*, ss. 1-11; Michael Knoll, Rolf Van Dick, "Authenticity, Employee Silence, Prohibitive Voice, and the Moderating Role of Organizational Identification", *Journal of Positive Psychology*, 8, 2013, ss. 346-360; Chad T. Brinsfield, "Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures", *Journal of Organizational Behavior*, 34.5, 2013, ss. 671-697.

¹²⁹ Van Dyne vd., a.g.m., s. 1366

sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade emektedir¹³⁰.

Savunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence), Örgütsel sessizliğin meydana gelmesindeki temel motivasyon unsuru korkudur. Savunma amaçlı sessizlik, dışarıdaki tehditlere karşı kendini korumaya yönelik bilinçli ve proaktif bir davranıştır. Benzer şekilde savunma amaçlı sessizlik korkuya bağlı olarak kendini korumaya yönelik fikir, bilgi ve düşünceleri saklama olarak tanımlanabilir. Savunma amaçlı sessizlik değişiklik yapma fikirlerinin neden olacağı sonuçlardan korkma ve konuşma korkusu varken kabul edilmiş sessizlik pasif itaat anlamına gelmektedir¹³¹.

Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence), Örgüt yararına sessizliği, Örgütsel vatandaşlık davranışına dayandıran Van Dyne vd. (2003), çalışanların özveri ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini diğer kişilerin ya da örgütün faydası adına gizleme olarak belirtmişlerdir. Bu sessizlik davranışı örgütten kaynaklanan herhangi bir baskı nedeniyle ortaya çıkmaz. Çalışanlar, örgüte ve kişilere ait sırları asla kimseyle paylaşmayarak örgütleriyle ilgili olumsuz bir yorumda da bulunmazlar. Çalışanlar, örgütlerinden ve iş arkadaşlarından övgüyle ve sevgiyle bahsederek, örgütte olabilecek bütün sıkıntıları şikayet etmeden aşmaya çalışırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt yararına sessizlik, örgüt tarafından istenen bir davranış değil isteğe bağlı bir davranıştır¹³². Brinsfield, (2009)'e göre örgüt yararına sessizlik; iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi çalışanın örgütünü koruma güdüsüyle sessiz kalması, ikincisi ise başka bir çalışanı koruma güdüsüdür¹³³.

2.2.2. Çalışan Sessizliği Nedenleri

Örgütlerde insanların sessiz kaldığı birçok farklı sorun türü ve insanların sessiz kalmalarını seçmesinin birçok nedeni vardır. Örneğin bir çalışan, cezalandırılmaktan korkarak gözlemlediği etik olmayan uygulamalar hakkında sessiz kalabilir. Bir grubun üyeleri, grupta fikir birliğine ve bağlılığa sahip olmak adına muhalif görüşlerini ifade etmemeyi seçebilir. Dolayısıyla, sessizlik, korku, kötü haberi ya da istenmeyen fikirleri

¹³⁰ Pinder vd., a.g.m., s. 349-350

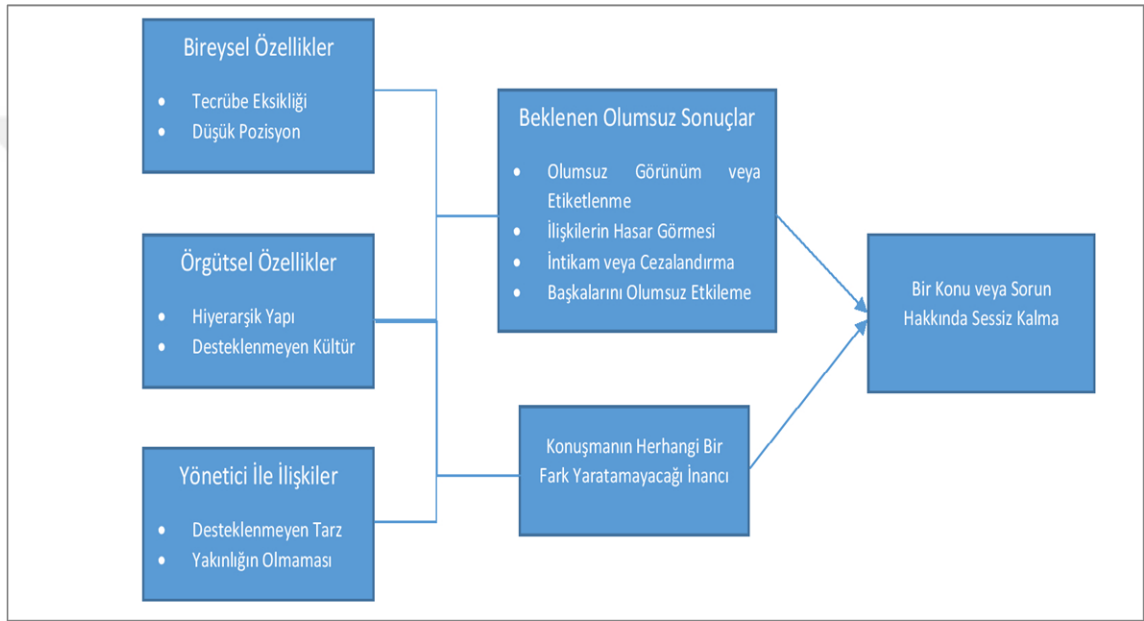
¹³¹ Van Dyne vd., a.g.m., s. 1367

¹³² A.g.m., s. 1368

¹³³ Brinsfield, a.g.m., s. 146

iletmekten kaçınma arzusuyla ve aynı zamanda gruplar halinde var olan normatif ve toplumsal baskılardan kaynaklanabilir. Bireyin sessiz kalma kararında önemli bir rol oynayan korkunun 5 tane beklenen sonucu vardır. Bunlar; 1) Etiketlenme veya olumsuz şekilde görünmek, 2) İlişkilerin bozulması, 3) Misilleme veya ceza, 4) Başkaları üzerinde olumsuz etki ve 5) Konuşmanın fark yaratmayacağı inancı korkusu olarak sıralanmaktadır. Çalışanların neden sessizleştiklerini, bu kararlarını nasıl verdiklerini ve seslerini çıkarmada isteksiz olmalarıyla ilgili konuları araştırmak önemlidir¹³⁴.

Şekil 2: Sessiz Kalma Seçenek Modeli



Kaynak: Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1467.

Milliken ve Morrison'a (2000) göre örgütsel sessizliğin kökeni; (1) yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve (2) yöneticilerin örtük inançları olarak belirtmişlerdir¹³⁵. Çalışanların neden sessizliği tercih ettikleri yönündeki çalışmalarda bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenler karşımıza çıkmaktadır.

Bireysel Nedenler

Bireylerin özsaygılarının düşük olması, yüksek iletişim kaygısı ve dış kontrol odaklı olması onları daha fazla sessizlik davranışı göstermesine neden olmaktadır¹³⁶. Çalışanların sessiz kalma nedenlerinden bir diğeri, kendilerinin olumsuz ve sorun

¹³⁴ Milliken a.g.m., 2003, s. 1467

¹³⁵ Milliken a.g.m., 2000, s. 708

¹³⁶ Pinder vd., a.g.m., s. 354

yaratan biri olarak etiketlenerek çalışma ortamındaki ilişkilerinin bozulmasından korkmalarıdır¹³⁷. Le Pine ve Van Dyne'nin (1998) yaptıkları çalışmada, sessizliğin bireysel kişilik özelliklerinin bir ürünü olarak görmüşlerdir. Onlara göre dışa dönük (samimi, enerjik) çalışanlar, güçlü bir sorumluluk duygusuna sahiptirler ve bu nedenle görüşlerini paylaşmaya isteklidirler. Diğer yandan, uyumlu (sakin) çalışanlar ise, engeller yaratmamak ve kişiler arası ilişkilere zarar vermekten kaçınmak amacıyla sessiz kalmaktadırlar¹³⁸.

Çalışanlar düşük öz güven duygusu, algıladıkları iletişim korkusu, iletişim kurması halinde olumsuz bir durum yaşama düşüncesi ve algıladığı yetki ve kontrol konumu, onları örgüt içerisinde sessizliğe bürünmesine veya ses çıkarmasına etki edebilmektedir¹³⁹. Çalışanlar, kendilerine güvenseler bile, örgütle ilgili konularda tartışmanın ve net bir biçimde ses çıkarmanın riskli olduğu düşünmektedirler¹⁴⁰. Şikayet eden ya da problem çıkaran kişiler olarak algılanabileceklerini düşünen çalışanlar, bundan dolayı dışlanmayla karşılaşabilme düşüncesiyle sessizliği tercih edebilirler¹⁴¹.

Çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimler ile değil, aynı zamanda çalışma arkadaşlarıyla olan konuşmaları ve kendi gözlemleri konularında da sessiz kalmayı öğrenmektedirler. Onların tavırları, davranışları ve tutumları örgüt içinde sosyal birikimlerinin zarar göreceği ve bu zararın kendisini olumsuz etkileyeceğini düşünebilir. Yeterli sosyal birikimi olmayan çalışanlar, işlerini etkin olarak yapamamaktadırlar. Ayrıca çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan söz etmeleri halinde onlarla olan ilişkilerinin bozulmasından korkmaktadırlar. Örgüt içerisinde seslerini çıkarmanın herhangi bir fark yaratmayacağına ve diğer tarafın ise bu davranışa karşı hiçbir karşılığa bulunmayacağına inanmaktadırlar. Çalışanlar ayrıca işlerini

¹³⁷ Milliken a.g.m., 2003, s. 1470

¹³⁸ Jeffrey A. Lepine, Linn Van Dyne, "Predicting Voice Behavior in Work Groups", *Journal of Applied Psychology*, 83.6, 1998, ss. 853-868.

¹³⁹ Chad T. Brinsfield, "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, And Examination of Related Factors Dissertation", (Unpublished doctoral dissertation), Ohio State University, 2009, s. 72

¹⁴⁰ Sonya Fontenot Premeaux, Arthur G. Bedeian, "Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, 40.6, 2003, ss. 1547

¹⁴¹ Milliken a.g.m., 2003, s. 1566

kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine veya çeşitli engellemelerle karşı karşıya kalacaklarına inanmaktadırlar¹⁴².

Örgütsel Nedenler

Örgütsel anlamda sessizliğin nedenleri adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olarak üç grupta toplamaktadır. Adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu birbirlerinde farklı anlamlara gelmesine rağmen örgütte sistemli bir şekilde adaletsizlik ortamı yaratarak, buna maruz kalan bireylerin konuşma cesaretini engellemektedir. Ayrıca örgütte sessizlik ortamı oluşturmada veya çalışanların konuşmaya cesaretlendirilmelerinde yöneticilerin sahip oldukları kültürel değerlerinde katkısı olduğu ifade edilmektedir¹⁴³.

Çalışanların fikirlerini yöneticileriyle paylaşıp paylaşmama kararlarında etkili olan diğer bir faktörde, örgüt kültürüdür¹⁴⁴. Örgüt kültürü sadece sorunlar hakkında değil, aynı zamanda ürünleri, süreçleri veya performansı geliştirebilecek yararlı ve geliştirici fikirler hakkında da çalışanların fikirlerini söylemelerinde çekinmelerine ve kendilerini koruma içgüdüleriyle sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Üst düzey yönetim ekibinin kültürel arka planı, üyelerinin çalışanlar hakkında sahip oldukları inançları da etkileyebilir. Örneğin, üst düzey yönetim ekibi, yüksek güç mesafesi kültürlerinden gelen kişilerden oluşuyorsa, bu yöneticiler özellikle de en iyi bildiklerini düşüneceklerdir. Çünkü bu kültürde yöneticiler en iyisini kendilerinin bildiklerine inandıkları gibi çalışanlar da en iyiyi yöneticinin bildiğine inanmaktadırlar. Bu yüzden bu tür örgüt kültürü sahip bir ortamda çalışanlar, grup uyumunu bozmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler¹⁴⁵.

Adaletsiz uygulamaların baskın olduğu bir kültürde ise çalışanlar, sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bununla birlikte adaletsiz uygulamalara maruz kalan çalışanlar ile adaletsiz davrananlar arasında algılanan güç mesafesi de çalışanları sessiz kalma konusundaki tutumlarını etkileyebilmektedir. Bu yüzden örgütsel roller arasındaki bu güç

¹⁴² Milliken a.g.m., 2003, s. 1462-1468-1472

¹⁴³ Pinder, a.g.m., s. 356

¹⁴⁴ Susan J. Ashford, Kathleen M. Sutcliffe, Marlys K. Christianson, "Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations", *Voice and Silence in Organizations*, 2009, s. 184

¹⁴⁵ Morrison, a.g.m., 2000, s. 711

dengesizliği, örgüt içerisinde örgütsel sessizliğin yaygın hale gelmesine neden olan önemli bir etken olduğu söylenebilir¹⁴⁶.

Argyris (1977) örgütlerde, çalışanların genellikle neler hissettiğini veya bildiğini söylemelerini engelleyen, sessizlik iklimine sebep olan, güçlü normlar ve savunmacı alışkınlıkların olduğuna dikkat çekmiştir. Sessizlik iklimi, genellikle iki temel inanıştan ileri gelmektedir. Bunlar (1) problemler hakkında üstlerle konuşmanın çaba harcamaya değmeyeceği ve (2) görüşlerin veya inanışların seslendirilmesinin tehlikeli olduğudur. Örgütlerde çalışanların ortaklaşa oluşturdukları sessizlik iklimi, doğruları bildikleri halde bunları ifade etmeyen bir topluluğunu meydana getirmektedir¹⁴⁷.

Peirce vd. (1998), çalışanların taciz şikâyetlerine ya da genel adaletsizlik şikâyetlerine yanıt vermek için örgütsel başarısızlıkların nedenlerini incelemiştir. Çalışanların tatminsizliklerini açıkça ve doğrudan açıklama konusunda cesaretlerini kıran normlar olarak ifade ettikleri sağır kulak sendromu, verimliliğin azalmasına ve iş gücü devrinin artışına neden olabilir¹⁴⁸.

Yönetmel Nedenler

Örgütlerde sessizlik ortamı oluşturmayı kolaylaştıran önemli faktörlerden biri, üst düzey yöneticilerin, özellikle astlardan gelen olumsuz geri bildirim alma korkularıdır. Bu nedenle, insanlar negatif geri bildirim almayı önlemek isteyerek (Ashford & Cummings, 1983) mesajı aldıklarında mesajı görmezden gelmeye, yanlış olarak reddetmeye ya da kaynağın inanılırlığına saldırmaya çalışabilirler. Argyris ve Schon (1978), bu geri bildirim korkusunun özellikle yöneticiler arasında güçlü olabileceğini önermişlerdir. Onlara göre birçok yönetici utanç duygusu, tehdit ve zafiyet ya da yetersizlik duygularını önlemeye çalışabilirler. Bu nedenle, yöneticiler kendi zayıflıklarını öne çıkararak, belirgin hale getiren her türlü bilgiyi ve soruyu görmezden gelmeye eğilimlidirler¹⁴⁹.

Örgütsel sessizliğin temelinde yatan faktörlerden bir tanesi de, yöneticilerin çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında tuttıkları örtük inançlardır. Bu inancın sebebi,

¹⁴⁶ Elizabeth W. Morrison, Naomi B. Rothman, "Silence and the Dynamics of Power". Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*, 2009, s. 112

¹⁴⁷ Maria Vakola, Dimitris Bouradas, "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, 27.5, 2005, s. 444-446

¹⁴⁸ Pinder, a.g.m., s. 346

¹⁴⁹ Morrison, a.g.m., 2000, s. 708

çalışanların bencil ve çıkarıcı oldukları algısıdır. McGregor'un (1960) X Teorisini andıran bu paradigma, bireylerin çıkarlarını düşünerek onları en üst düzeye çıkarmak için yollar aramalarını varsaymaktadır. Bu paradigmaya göre çalışanlar isteksiz bir çaba görüntüsü çizerler ve herhangi bir teşvik veya yaptırım olmaksızın örgütün menfaatleri doğrultusunda hareket etme eğiliminde olmamaktadırlar. Bu inançlar, genellikle bilinçli değildir. Örgütsel sessizliğe elverişli hale getiren diğer bir inanç ise, yönetimin önemli birçok konuyu en iyi kendilerinin bildiği inancıdır. Bu inanç çalışanların ekonomik görüşleriyle ilgilidir. İşgörenler çıkarıcı ve isteksizlerse örgütleri için en iyisini bilme ihtimali olmamaktadır. Sessizliğe elverişli bir iklim yaratmadaki diğer bir inanç ise beraberlik, anlaşma ve fikir birliğinin örgütsel sağlığın bir göstergesi olduğu, diğer yandan anlaşmazlıklardan ve muhalefetten kaçınılması gerektiğine olan inançtır¹⁵⁰.

Yöneticilerin inanç ve varsayımları kendi davranışlarını ve çalışanları etkilemektedir. McGregor (1960), yönetsel inançların yöneticilerin çalışanları ve onların davranışlarını güçlü bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. Örneğin yöneticiler, çalışanların işlerinden hoşlanmadığını ve iyi bir iş için onlara güvenilemeyeceğini düşündüklerinde bunu önlemek için kontrol mekanizmaları kurmaları gerekebilir. Çalışanlar ise yönetimin kendilerine güvenmediklerini fark ederlerse gücenip sistemdeki boşlukları aramaya çalışarak yöneticilerin ön yargılarının haklılığına sebep olabilir. Bu eğilim, yöneticilerin herhangi bir tehdit edici bilgi veya geri bildirimden kaçınma arzusuyla güçlenecektir. Bu inançların egemen olduğu örgütlerin iki ortak yapısal özelliği, karar alma mekanizmasının merkezi bir biçimde yerleştirilmesi ve resmi geri bildirim mekanizmalarının eksikliğidir. Merkezi olmayan karar alma şekli, diğer katılımcı yönetim biçimleri gibi, yöneticiler tarafından zaman ve emek kaybı olarak algılanır. Karar alma sürecinde çalışanların hariç tutulması muhalefetten ve olumsuz geri bildirimden kaçmanın bir yoludur. Bu yüzden anlaşmazlığın kötü olduğuna ve geri bildirimden korku duyulmasına inanılmaktadır¹⁵¹.

Örgütsel sessizliğe neden olan yönetsel inançlar, üst düzey yönetim ile alt düzey çalışanlar arasında yüksek seviyede farklılık (cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş) olduğu zaman daha yaygınlaşacaktır. Ayrıca bu inançlar organizasyonlarda, stratejik olarak

¹⁵⁰ Morrison, a.g.m., 2000, s. 710

¹⁵¹ A.g.m., s. 712-713

odaklandıkları maliyet kontrolü ve cömert ortamların azlığı örgütsel sessizliğe katkıda bulunacaktır¹⁵².

2.2.3. Örgütlerde Sessizliğin Etkileri

Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları ise, bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir¹⁵³.

Organizasyonlarda sessiz kalma kararı yaygındır ve sessiz kalan çalışanların görev yaptıkları organizasyon için ciddi sonuçlara yol açabilir. İşgörenler kötü haber konularında genellikle sessizlerdir ve örgütsel hiyerarşide olumlu bilgiler olumsuzlara göre daha kolay aktarılmaktadır. Bu da üst düzey yöneticilerin örgütün potansiyel sorunları hakkında büyük miktarda bilgi kaybına yol açar. Dolayısıyla, önemli konular hakkında sessizlik, bir kuruluşun hataları tespit etme ve öğrenmeye girişme kabiliyetini tehlikeye atabilir. Çalışanların sessizliği de çalışanlar arasında stres, memnuniyetsizlik, kinizm ve ayrılma yaratabilir. Bu sonuçlar, çalışanlar ve örgütle olan ilişkileri için uzun vadeli ciddi sonuçlar doğurabilir¹⁵⁴.

Yöneticilerin çalışanların sessizliğine karşı kayıtsız kalmaları, aynı zamanda çalışanlarında örgüte karşı kayıtsız kalmalarına neden olmakta ve bu nedenle her iki tarafta zarar görebilmektedir¹⁵⁵. Morrison ve Milliken (2000)'e göre ise örgütsel sessizliğin üç tahrip edici sonucu olmaktadır. Bunlar:

1. Çalışanların kendilerine değer verilmediği hissi,
2. Çalışanların çevresini denetlemedeki zayıflık algısı,
3. Çalışanların bilişsel uyumsuzlukları.

¹⁵² Morrison, a.g.m., 2000, s. 711

¹⁵³ Ayşehan Çakıcı, "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.1, 2008, s. 119

¹⁵⁴ Milliken, a.g.m., s. 1473

¹⁵⁵ Sahar Nikmaram vd., "Study on the Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*, 17.10, 2012, s. 1272

Bununla birlikte, sessizliğin yüksek seviyede olması, çalışanların moralini, bağlılıklarını ve motivasyon düzeylerini düşürerek onların örgütsel değişim gayretleriyle ilgilenme konusunda daha az eğilimli olmaya zorlayabilir¹⁵⁶. Çalışanların önemli konular hakkında sessiz kalmaları, bastırılmış duyguları güçlendirerek güvensizlik duygusunun gelişmesine sebep olabilir. Bu güvensizlik duygusu sessizliğin daha da artmasına ve çalışanın kendini daha fazla koruma çabasına girmesine neden olabilmektedir¹⁵⁷.

Örgütsel sessizliğin bir diğer etkisi, örgütsel karar alma ve değişimleri ile ilgilidir. Stratejinin bir formülasyonu olarak yapılan araştırmalara göre, üst yönetim ekipleri içinde çok sesli ve zıt görüşlerin varlığı hem örgütsel karar verme kalitesi hem de şirket performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Diğer yandan örgütsel sessizlik karar alıcıların, mevcut bilgi girdilerindeki değişimleri kısıtlayarak örgütsel karar alma ve değişim süreçlerini tehlikeye sokmaktadır. Örgütsel sessizliğin organizasyonun değişim ve gelişiminin önündeki muhtemel bir sorun ise, olumsuz geri bildirimleri yani organizasyonun hatalarını algılama ve düzeltme yeteneğini engellemektir. Olumsuz geri bildirim olmadığı takdirde hatalar devam edebilir ve hatta yoğunlaşabilir¹⁵⁸. Benzer şekilde, sessizlik örgüt için son derece önemli olan bilgilerin yönetim kademelerine aktarımını, örgütsel problemler ile yüzleşmeyi ve yenilikçiliği etkileyerek¹⁵⁹ örgütlerin gelişimini ve çeşitli iyileştirmelerin yapılmasına engel olarak, çevreye uyum sağlama sürecini olumsuz etkileyip, örgütsel değişim hızını düşürmektedir¹⁶⁰.

Çalışanların, işlerini iyi yapmalarına rağmen, örgütte karşılaştığı sorunlar, sıkıntılar ve aksaklıklar karşısında sessizleşmeyi tercih etmesi, bir performans sorunu olabilmektedir. Performans, örgütlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgili olduğundan,

¹⁵⁶ Subrahmaniam Tangirala, Rangaraj Ramanujam, "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61.1, 2008, s. 38

¹⁵⁷ Leslie A. Perlow, Stephanie Williams, "Is Silence Killing Your Company?" *Harvard Business Review*, 81.5, 2003, s. 56

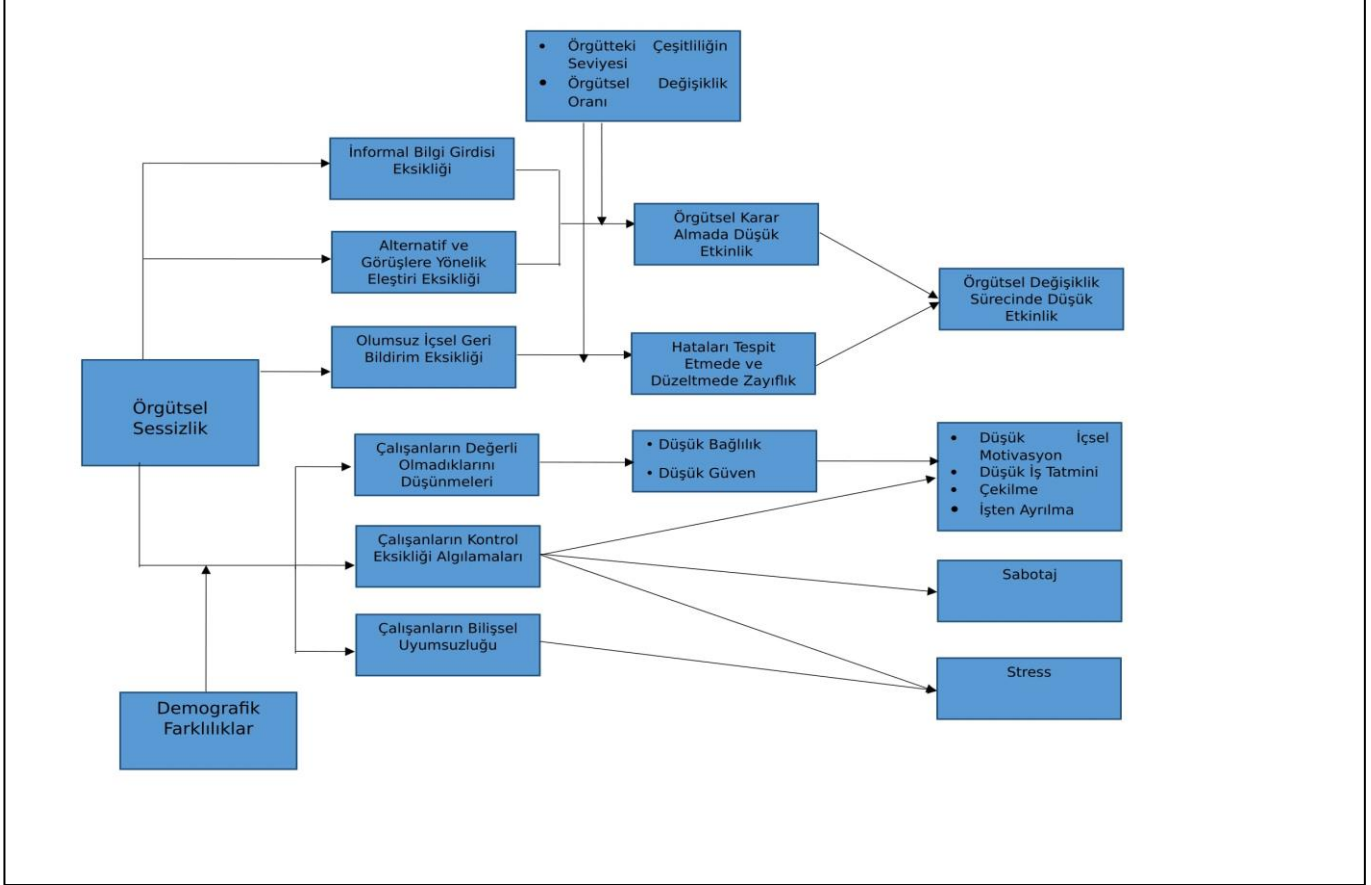
¹⁵⁸ Morrison, a.g.m., 2000, s. 719

¹⁵⁹ Tangirala, a.g.m., s. 38-39

¹⁶⁰ Michael Ross Slade, "The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory", (Doctoral Thesis), George Washington University, U.S.A, 2008, s. 28

sessizlik davranışında bulunan çalışanlar, bu ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadırlar¹⁶¹ (Murphy ve Cleveland, 1995: 87).

Şekil 3: Örgütsel Sessizliğin Etkileri



Kaynak: Morrison ve Milliken, 2000: 718.

Sessizliğin bu olumsuz durumların yanında, farklı disiplinlerde olumlu anlamlarından da söz edilebilir. Felsefî anlamda sessizlik kavramını irdeleyen Bok (1983), mesleki ve ticari sırlar ile örgüt içerisindeki özel bilgiler vb. konularda sır saklama, yani örgüt ile ilgili bilginin bilinçli olarak açığa çıkarılmaması anlamında ele alarak olumlu bir davranış olarak değerlendirmiştir. Benzer şekilde Van Dyne vd. (2003) sessizliğin, kişiler arası çekişmeleri ve yönetime aşırı bilgi yüklenmesini azaltıp ayrıca iş arkadaşlarının bilgisel gizliliğini arttıracığından örgüt için faydalı olabileceğinden bahsetmişlerdir¹⁶².

¹⁶¹ Kevin R. Murphy, Jeanette N. Cleveland, "Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-oriented perspectives", Newbury Park, CA: Sage, 1995, s. 87

¹⁶² Van Dyne, a.g.m., s. 1364

Ancak tüm bu tartışmalara rağmen yönetim ve örgüt literatüründe örgütsel sessizlik kavramı, olumsuz bir davranış tarzı olarak değerlendirilmiştir¹⁶³. Ayrıca istenmeyen örgütsel durumlara ilişkin değerlendirmeleri bilinçli olarak belirtmeyen çalışanların kendilerine, başkalarına veya örgütlerine zararlı oldukları kabul edilmektedir¹⁶⁴.

3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Eisenberger vd. (1986) ilk olarak örgütsel desteği, bireylerin, örgütteki diğer üyelerin kendilerine ne kadar değer verdiği ve mutluluğunu ne kadar önemseydiğine yönelik bir algılama tarzı olup, bu tarzın, çalışanları etkileyen politika, kural ve etkinliklerin örgütün isteyerek mi veya dışarıdan bir etkiyle mi olduğuna dayandırmaktadır¹⁶⁵. Daha sonrasında Eisenberger, Fasolo ve LaMastro (1990) örgütsel desteği, çalışanın örgüte sağladığı katkılar neticesinde, örgütün buna karşı çalışana verdiği destek, bağlılık ve ilgiye karşı çalışanın inancı olarak tanımlamışlardır¹⁶⁶.

Örgütsel destek, çalışanların örgüt tarafından kendisine ne kadar destek verildiğini hissetmesi ve düşünmesi anlamına gelen algı temelli bir kavram olup¹⁶⁷ çalışanın örgütüyle yapmış olduğu psikolojik sözleşmedir¹⁶⁸. Örgütsel destek, dışarıda gelişen baskılardan daha çok (sendikal anlaşmalar, devletin sağlık ve güvenlik yönetmelikleri vb.) örgütün gönüllü çalışmaları sonucunda elde ettikleri, işyerinde strese neden olan faktörleri etkisizleştirerek performansını etkileme gücüne sahip olup yönetici ve çalışan arasında performans-ödül beklentilerinin karşılıklı olması durumunda ortaya çıkan bir algıdır¹⁶⁹. Ödüller ve iş koşullarının uygunluğu (ücret, işte yükselme, işin çekiciliği ve

¹⁶³ Morrison, a.g.m., 2000, s. 707

¹⁶⁴ Pinder, a.g.m., s. 359

¹⁶⁵ Robert Eisenberger vd., "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, s. 500

¹⁶⁶ Eisenberger a.g.m., 1990, s. 51

¹⁶⁷ Kari Emi Yoshimura, "Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences", (Degree of Masters of Science), North Carolina: North Carolina State University, 2003, s. 10

¹⁶⁸ Justin Aselage, Robert Eisenberger, "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, s. 492

¹⁶⁹ Robert Eisenberger vd., "Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives", *Oxford University Press*, 2004, s. 210

örgütsel politikalar üzerindeki etki), algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır. Levinson'a (1965) göre, örgütün çalışanlara verdiği destek sosyal, moral, hukuki veya finansal olabileceği gibi ayrıca değer verme, teşvik etme veya kararlara katılımlarının sağlanması şeklinde de olabilmektedir¹⁷⁰.

Örgütsel destek kuramı, temelleri “Sosyal Mübadele Kuramı” (Blau,1964) ve “Karşılıklılık Kuramı” (Gouldner, 1960) dayanarak çalışanların örgüte yaptığı katkıyı ve işine gösterdiği çabayı değerlendirirken, algılanan örgütsel destek ise, yapılan bu katkı ve gösterilen çaba sonucunda çalışanlara verilen değerlere bağlı olarak çalışanların örgüte karşı geliştirdiği davranış ve tutumlardır¹⁷¹.

Örgütlerin işgücünün artırılması ve çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması için çalışanların inançları ile örgüt değerlerinin aynı olması gerektiği ve çalışanların kendilerini güven içerisinde hissetmeleri gerektiğini ifade eden örgütsel destek kuramı, çalışanların işlerini etkin bir şekilde yerine getirip stresli durumlarla baş etmelerini sağlamada algılanan örgütsel desteği değerli bir kaynak olarak önermektedir¹⁷².

Algılanan örgütsel destek neticesinde, bazı psikolojik süreçler ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, algılanan destek, çalışanın örgütün iyiliği ve amaçlarına ulaşabilmesi için daha fazla gayret göstermesini sağlamaktadır. İkincisi, çalışanların ilgi, saygı, onay gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasıyla örgüt kimlikleri ve örgüt içindeki rol statülerinin çalışanların sosyal kimliklerine katkıda bulunmasına neden olmaktadır. Son olarak, çalışanların iyi performanslarının ödüllendirileceğine yönelik görüşlerinin kuvvetlenmesine neden olmaktadır. Ayrıca bu süreçler sonucunda çalışanlarda iş doyumunun artışı ve olumlu duygulara neden olurken örgüt tarafında ise yüksek duygusal bağlılık, performans ve düşük işten ayrılma davranışı gibi olumlu sonuçlara yol açabilmektedir¹⁷³.

Sosyal Mübadele Kuramında (Blau, 1964), çalışanlar ile örgütler arasında açık bir şekilde tanımlanamayan ancak ihlal edildiğinde önemli olumsuz sonuçlara neden olan

¹⁷⁰ Rhoades a.g.m., s. 698

¹⁷¹ Aselage a.g.m., s. 493

¹⁷² Rhoades a.g.m., s. 698

¹⁷³ A.g.m., s. 699

karşılıklı zorunluluklar vardır¹⁷⁴. Buna göre örgütler, çalışanların mutlulukları için yatırım yaptıklarında eğer onlar tarafından doğru bir şekilde algılanıyorsa sosyal değişimi devam ettirmektedirler¹⁷⁵.

Bu kurama göre, algılanan örgütsel destek, “örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin değiş-tokuşu” olarak tanımlanabilir¹⁷⁶. Örgütlerdeki olumlu davranışların, çalışanların örgütlerine karşı olumlu yönde geri ödeme mecburiyeti hissettirerek onları, örgütün amaçlarına uygun davranışlar sergilediğinde bu davranışların ödüllendirileceği algısına sebep olduğu için algılanan örgütsel destek, sosyal mübadele kuramının bir parçasını oluşturmaktadır¹⁷⁷.

Karşılıklılık kuramına (Gouldner, 1960) göre ise, algılanan destek, çalışanlar tarafından örgütün yararına olan gayretlere önem vererek belirlenen amaçlara ulaşılması konularında kendilerinde bir zorunluluk hissetmelerinde etkilidir. Çalışanlar, görev yaptıkları örgütle karşılıklı ilişki sürecinde bir denge sağlanması istemektedirler¹⁷⁸. Çalışanlar ve örgüt arasındaki olumlu ilişki sonucunda çalışanın örgütteki makamına ve yaptığı işin özelliğine göre üstlerine, çalışma arkadaşlarına, astlarına veya müşterilerine iyi davranışlar göstermektedir. Örgütteki her kademedeki çalışanlar, iş arkadaşlarına veya üstlerine yardım ederek örgütsel desteğe karşılık verebilir¹⁷⁹.

Kraimer ve Wayne (2004) geliştirmiş olduğu, yabancı ülkede yaşayan çalışanların başarı kriterlerine ilişkin çok boyutlu algılanan örgütsel destek sınıflandırmasına göre,

- Uyarlayıcı örgütsel destek algısı, örgütün, iş transferleri sonrasında çalışan ve ailesinin uyum sağlaması ile ilgilenmesi,

¹⁷⁴ Jacqueline Am Coyle-Shapiro, Neil Conway, “Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 2005, s. 777

¹⁷⁵ David G. Allen, Lynn M. Shore, Rodger W. Griffeth, “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, Vol.29, No.1, 2003, s. 102; Rhoades a.g.m., s. 703

¹⁷⁶ Wei Liu, “Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes”, (Dissertation of Doctor of Philosophy), University of Maryland, 2004, s. 1

¹⁷⁷ Lynn M. Shore, Ted H. Shore, “Perceived Organizational Support and Organizational Support, Organizational Politics Justice and Support”, *London: Quorum Books*, 1995, s. 151

¹⁷⁸ Robert Eisenberger vd., “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, 2001, s. 42

¹⁷⁹ Linda Rhoades Shanock, Robert Eisenberger, “When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates’ Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.3, 2006, s. 694

- Kariyerle ilgili örgütsel destek algısı, örgütün, çalışanların kariyer ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiği,
- Finansal örgütsel destek algısı, örgütün, çalışanların finansal ihtiyaç ve ödüller konusunda tazminatlar ve çalışma faydaları bakımından çalışanların katkılarıyla ne kadar ilgilendiği ile ilgilidir¹⁸⁰.

Diğer yandan algılanan örgütsel desteğin önemli belirleyicilerinden biri ise verilen desteğin gönüllülük derecesidir. Çalışanlar, örgütün eylemlerine gönüllü katılmaları sonucunda örgütsel ödüller ve ödeme, iş zenginleştirme gibi uygun iş koşulları beklentisiyle örgütsel desteğin daha fazla algılanmalarına neden olmaktadır¹⁸¹. Ancak aynı destek örgütün politikası ya da çalışanla örgüt arasında imzalanan sözleşme gereği olsaydı çalışanın örgütsel destek algısında düşüş olabilmektedir¹⁸².

3.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel destek algısı kavramının önemli öncülleri, kuruma yönelik adalet algısı (özellikle işlemsel adalet), yönetici desteği, örgütsel ödüller (tanınma, ücret ve terfiler gibi) ve iş koşulları (iş güvencesi, özerklik, rol stresi ve eğitimler vb.) ile çalışanın demografik ve kişilik özellikleri (yaş, eğitim, olumlu duygu ve öz disiplin gibi) olmak üzere beş grupta toplanmaktadır¹⁸³.

İşlemsel Adalet; çalışanlar arasında kaynak dağılımının belirlenmesinde kullanılan yolların adil olmasıyla ilgilidir. Örgütün eylemlerinde işlemsel adaletten, bireyler ise etkileşimsel adalet etkilendiği için, çalışanların örgütle ve örgüt temsilcileriyle olan sosyal ilişkilerini farklı biçimde etkileyebilmektedir. Diğer yandan işlemsel adalet, algılanan örgütsel destek üzerinde dağıtım adaletinden daha güçlü bir etkiye sahiptir. Örgütlerde tekrar edilen doğru davranışlar, çalışanlar için bir refah göstergesi olarak algılanan örgütsel destek üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir¹⁸⁴.

¹⁸⁰ Maria L. Kraimer, Sandy J. Wayne, "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment", *Journal of Management*, Vol.30, No.2, 2004, s. 217-218

¹⁸¹ Rhoades a.g.m., s. 701

¹⁸² Eisenberger a.g.m., 1990, s. 52

¹⁸³ Rhoades a.g.m., s. 700-701

¹⁸⁴ A.g.m., s. 699-700

Yönetici Desteği; yöneticiler sorumluluk sahibi olarak, astların performanslarını ölçmek ve yönlendirmek için organizasyonun temsilcileri olarak hareket ettiklerinden dolayı, çalışanlar, örgüt desteğinin göstergesi olarak onların kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimlerini görmektedirler. Ayrıca çalışanlar, yöneticilerin astlarına yönelik değerlendirmelerinin çoğunlukla üst yöneticilere iletildiğini, çalışanların algılanan örgütsel destek ile yönetici desteğini birleştirmesine katkıda bulunduğunu anlamaktadırlar¹⁸⁵. Çalışanlar örgütte yaşadıkları adaletsizlikler neticesinde yönetimden destek beklmeleri ve yönetimin onlara örgütsel destek sağlaması, çalışanların daha fazla çalışarak iş arkadaşlarının görevlerinde de yardımcı olmalarını sağlamaktadır¹⁸⁶. Bu yönde yapılan araştırmalarda ise algılanan örgütsel destek ile yönetim desteği arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹⁸⁷. Ayrıca buna benzer şekilde çalışanlar yöneticilerini destekleyici bir kişi olarak algılamaları kendini daha iyi hissettirmektedir¹⁸⁸.

Örgütsel Ödül ve İş Koşulları; insan kaynakları uygulamalarından biri olan örgütsel ödüller ve iş koşulları, ödüllendirme, tanınma, ücret, terfi, iş güvenliği, özerklik, rol stresi, eğitim ve örgüt büyüklüğü gibi kavramlarla ilgili olup örgütsel destek kavramıyla pozitif yönde ilişkilidir. Yaptıkları iş karşısında ödüllendirileceklerine ve iyi iş koşullarına sahip olduklarına inanan çalışanlar, örgütlerinin kendilerini desteklediğini daha fazla algılamaktadırlar¹⁸⁹.

İş güvencesi, örgütün çalışanı gelecekte örgütün üyesi olmaya devam edeceğini ilişkin güvence vermesi algılanan örgütsel desteğin güçlü bir işaretidir. Bu işaret çalışanın örgütsel destek algısını güçlü bir şekilde artırdığı görülmektedir¹⁹⁰.

Özerklik, iş planlama, çalışma prosedürleri ve görev çeşidi de dahil olmak üzere, işlerini nasıl yürüttüğü konusunda çalışanların algılamış oldukları kontroldür. Yüksek özerklik algılanan örgütsel desteği artırmaktadır¹⁹¹. Yüksek derecede özerkliğe sahip olan

¹⁸⁵ Rhoades a.g.m., s. 700

¹⁸⁶ Shanock a.g.m., s. 690

¹⁸⁷ Robert Eisenberger vd., "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 2002, s. 570

¹⁸⁸ Ellen Galinsky, James T. Bond, Dana E. Friedman, "The Role of Employers in Addressing The Needs of Employed Parents", *Journal of Social Issues*, 52, 3, 1986, ss. 111-136.

¹⁸⁹ Rhoades a.g.m., s. 701

¹⁹⁰ A.g.m., s. 700

¹⁹¹ A.g.m., s. 700

çalışanlar, bu durumu yöneticiden kaynaklı bir çeşit içsel ödül olarak algılayarak yönetici desteğinin fazla olduğunu düşünmektedirler¹⁹².

Rol stresi, bireylerin çevresel istekleri yerine getirmeyi başaramadığı hissini ifade eder. Stresin kontrol edilemediği durumlarda ise, çalışanın örgütsel destek algısında azalma görülmektedir. Çalışanların örgütteki rolleriyle ilgili örgütsel destek algılarını azaltan üç adet öncül bulunmaktadır. Bunlar; aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve rol uyumsuzluğudur¹⁹³. Rol çatışması ve rol belirsizliğini yüksek seviyede algılayan çalışanlar, işlerinden duydukları tatminleri azalarak hem kendileri hem de örgüt için negatif sonuçlar doğurabilmektedir¹⁹⁴.

Eğitim, Wayne vd. (1997) göre iş eğitimi, çalışana yapılan ihtiyari bir uygulama olup böylece örgütsel destek algısının artmasında önemli bir rol oynamaktadır¹⁹⁵.

Örgüt büyüklüğü, büyük örgütlerde son derece resmileşmiş bir politika ve prosedürler, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile ilgili esnekliği azaltarak, kendilerini daha az değerli hissetmelerine neden olmaktadır. Küçük kuruluşlar gibi büyük organizasyonlar, çalışanların gruplarına iyi niyet gösteriyor olsalar bile, resmi kurallara göre bireysel çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için daha düşük esneklik gösterebilirler. Bu da algılanan örgütsel desteği azaltabilir¹⁹⁶. Büyük örgütlerin küçük örgütlere göre avantajı, çalışanların yüksek kazanç elde edip daha fazla terfi ve olanak sunabilmesidir. Ancak küçük örgütlerde ise çalışanlar, işlerinde kendi kararlarını daha çok kendileri verebilir ve otonomiyi tercih edebilirler¹⁹⁷.

Çalışanların farklı kişilik boyutları, organizasyonla ilgili davranışları yorumlama biçimleri algılanan örgütsel desteği etkilemekte, pozitif davranışlar çalışanın başkaları üzerinde olumlu bir izlenim bırakmasına neden olacak geniş ve samimi davranışlara yol açarak iş arkadaşları ve yöneticilerle daha etkin çalışma ilişkileri ile sonuçlanmaktadır.

¹⁹² Jeongkoo Yoon, Shane R. Thye, "A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support", *Work & Occupations*, Vol. 29 Issue 1, 2002, s. 103

¹⁹³ Rhoades a.g.m., s. 700

¹⁹⁴ Darwish A. Yousef, "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From An Arabic Cultural Perspective", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No.4, 2002, s. 261.

¹⁹⁵ Rhoades a.g.m., s. 700

¹⁹⁶ A.g.m., s. 700

¹⁹⁷ Arne L. Kalleberg, Mark E. Van Buren, "Is Bigger Better? Explaining the Relationship Between Organization Size and Job Rewards", *American Sociological Review*, Vol.61, No.1, 1996, s. 62.

Olumsuz davranışlardan kaynaklanan agresif ve geri çekilme davranışları çalışma koşullarını etkileyerek örgütsel desteğin azalmasına neden olmaktadır.

Çalışanların demografik değişkenleri, genellikle algılanan örgütsel destek ve öne sürülen hipotez öğeleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılır. Bu değişkenler yaş, eğitim, cinsiyet ve çalışma süresini içermektedir¹⁹⁸. Yapılan bir araştırma sonucuna göre, kadınlar erkeklere göre daha yüksek örgütsel destek algısına sahip olduklarını ve kıdemli çalışanların örgütsel destek algılarında herhangi bir fark yaratmadığı bulunmuştur¹⁹⁹.

3.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Örgütsel destek algısının sonuçları arasında örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı), işle ilgili duygular (iş tatmini ve iş yerinde pozitif atmosfer), işe katılım, performans (görev ve ekstra rol performansı), işte kalma arzusu ve geri çekilme davranışı (işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma) ve gerginlik değişkenleri yapılan meta-analizi kapsamında toplanmıştır²⁰⁰.

Örgütsel Bağlılık, Örgüt çalışana bağlılığını gösterdiğinde ve çalışan ihtiyaç duyduğu desteği örgütten aldığı daha fazla bağlılık göstermektedir²⁰¹. Benzer şekilde yapılan bir araştırmada örgütsel destek algısı yüksek düzeyde olan çalışanlar aynı oranda örgütsel bağlılık sergiledikleri, özellikle duygusal bağlılığın arttığını, ayrıca çalışanların işten ayrıldıkları zaman örgüt tarafından sağlanan yararları kaybedeceğini düşündüklerinde devam bağlılıklarını ve normatif bağlılıklarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır²⁰². Algılanan örgütsel destek, çalışanların sosyal kimlik olarak örgüte üyelikleri ve yönetim, saygınlık, onaylama gibi ihtiyaçları gideren duygusal bağlılığı artırdığı gibi örgütün çalışanlara gösterdikleri çabaları ödüllendirmede ve zorunlulukları yerine getirmede güveni sağlayarak bağlılığı artırabilmektedir²⁰³.

¹⁹⁸ Rhoades a.g.m., s. 701

¹⁹⁹ Jeongkoo Yoon, Jun-Cheol Lim, "Organizational commitment in the workplace: The case of Korean Hospital employees", *Human Relations*, 52 (7), 1999, ss. 940.

²⁰⁰ Rhoades a.g.m., s. 701

²⁰¹ Eisenberger a.g.m., 1990, s. 57

²⁰² Meyer a.g.m., 1990, s. 716

²⁰³ Linda V. Rhoades, Robert Eisenberger, Stephen Armeli, "Affective Commitment to the Organization: The contribution of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001, s. 833

Duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artmaktadır. Bu ihtiyaçlar, çalışanların örgüte ait olma duygusunun güçlü olmasını sağlayarak amaçlarına ve hedeflerine katkıda bulunmaktadır²⁰⁴.

İşle İlgili Duygular. Algılanan örgütsel destek, çalışanların iş tatmini ve pozitif atmosferini kapsayan, çalışanın işine yönelik genel duygusal tepkilerini de etkilemektedir. Algılanan örgütsel destek çalışanların, sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamak, performans-ödül beklentilerini arttırmak ve gerektiğinde örgütün yardım etme ihtimaline karşın genel iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca algılanan örgütsel destek, çalışanların yetenek ve değer duygularına katkıda bulunarak işyerindeki pozitif atmosferi artırmaktadır²⁰⁵.

İşe Bağlılık. Çalışanların işlerini benimsemesi ve işleriyle meşgul olması iş bağlılıklarının bir göstergesidir. İşlerini yapma yeterliliği algıları çalışanların verilen görevi yapabilme ilgileriyle ilişkilidir. Bu yüzden bu yeterlilik algısı artınca örgütsel destek ortamında çalışanlar işlerine daha ilgilidirler. Çalışanlar kendi bireysel özelliklerinin de yaptıkları işlere entegre etmesi onların işleriyle psikolojik olarak bütünleşmeleri sonucunda olmaktadır²⁰⁶.

Performans. Örgütsel destek algısının yüksek seviyede olmasıyla birlikte çalışanın iş arkadaşlarına yardımcı olması, onlara yapıcı eleştirilerde bulunması, örgütüne faydalı olabileceğini düşündüğü bilgi veya becerileri elde etme gibi ekstra rol davranışları ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar standart iş etkinlikleriyle performanslarını artırarak kendilerine verilen sorumlulukların üstesinden gelebilmektedir²⁰⁷.

Ayrıca örgütsel desteğin performansla ilgili diğer bir değişkeni de performans-ödül beklentileridir. Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin yüksek seviyede olması, onay ve tanınma gibi sosyal ödülleriyle birlikte ödeme ve terfi gibi maddi ödüller sağlayan yüksek performans ile alakalı beklentilerle de ilgili olabilir²⁰⁸.

İşle İlgili Gerginlik. İş yerinde çalışanların, yüksek talepleri karşılamada yüzleşmek zorunda kaldıkları stres kaynaklarını ve psikolojik reaksiyonlarını azaltmak için maddi yardım ve duygusal destek olarak algılanan örgütsel desteğe ihtiyaç

²⁰⁴ Rhoades a.g.m., s. 701

²⁰⁵ A.g.m., s. 701

²⁰⁶ A.g.m., s. 701

²⁰⁷ A.g.m., s. 702

²⁰⁸ Rhoades a.g.m., 2001, s. 826

duyulmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin bu tür stres-gerilme ilişkileri üzerindeki bir koruyucu bir etkisi vardır. Yapılan araştırmalarda yorgunluk, tükenmişlik, anksiyete ve baş ağrısı gibi etkilerde algılanan örgütsel desteğin koruyucu etkisinden ziyade ana etkileri irdelenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca algılanan destek, stres kaynaklarına yüksek ve düşük maruz kalma durumunda çalışanların genel stres düzeyini azaltabileceği düşünülmektedir²⁰⁹.

İşte Kalma Arzusu, Algılanan örgütsel destek ile çalışanların örgütte kalma arzuları arasındaki ilişki incelendiğinde daha yüksek maaş, daha fazla mesleki özgürlük veya statü ve iyi iş arkadaşları gibi olanaklar sağlandığında çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmakta olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan işte kalma niyeti ile yüksek bir ayrılma maliyetinden dolayı örgütte kalma mecburiyeti birbirlerinden ayrılmalıdır²¹⁰.

Geri Çekilme Davranışı, Çalışanların örgüte aktif katılımlarının azalmasını ifade eden bu davranış biçimi, işe geç gelme, işten ayrılma ve kasıtlı olarak geri çekilme gibi davranışlarla algılanan örgütsel desteğin olumsuz yönde ilişkili olduğu değerlendirilmiştir. Örgütsel üyeliğin, yüksek katılımın ve dakikliğin korunması, çalışanlar ile örgütsel destek algısının karşılıklı olarak açık bir şekilde bildirebilmeleriyle sağlanmaktadır. Duygusal örgütsel bağlılığı artıran algılanan örgütsel destek böylece geri çekilme davranışını azaltabilmektedir²¹¹.

4. GÖREV PERFORMANSI

Çalışanların örgütün amaçlarına uygun olan hareket veya davranışlarının örgüte yaptıkları katkı düzeylerinin ölçülmesine performans denmektedir²¹². 1970'lere dayanan önemli çalışmalarda iş performansı, eylemlerin sonuçları yerine, eylemler ve davranışlar açısından tanımlanmıştır. Bu tanımlar aynı zamanda örgütün amaçlarını etkileyen ve bireyin kontrolü altındaki davranışlarla birlikte çevre tarafından kısıtlanan davranışları engelleyen duruma odaklanmıştır. Bu fikirlere dayanarak, iş performansı, bireyin

²⁰⁹ Rhoades a.g.m., s. 702

²¹⁰ A.g.m., s. 702

²¹¹ A.g.m., s. 702

²¹² Abubakr M. T. Suliman, "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context" *International Journal of Human Resource Management*, 12(6): 2001, s. 1050.

kontrolü altında olan ve örgütün amaçlarına katkıda bulunan eylemler ve davranışlar olarak kavramsallaştırılmıştır. Bazı davranışlar, iş performansının altındaki geniş bir tanımlama kapsamına girmektedir. Bu nedenle, iş performansı altında yatan yapıyı belirlemek önemlidir. İş performansının tüm alanlarını modellemek için bazı tanımlamalar Tablo 1’de verilmiştir²¹³.

Tablo 1: İş Performansının Alanıyla İlgili Çeşitli Tanımların Özeti

Referans	Bileşenler	Tanımlama
Katz & Kahn (1978)	Sistemdeki rol performansı	Nicel ve nitel performans standartlarını karşılamak veya aşmak
	Yenilikçi veya doğal davranışlar	Örgütsel hedeflerin başarılmasını kolaylaştırmak, işbirliği yapmak, örgüt korumak
Murphy (1989)	Kuruluşa katılmak ve örgütte kalmak	Düşük işgücü devir hızı ve devamsızlık
	Görev performansı	Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi
	Kişilerarası ilişkiler	İşbirliği, iletişim kurma, işle ilgili bilgi alışverişinde bulunma
	Tahrip edici veya tehlikeli davranışlar	Emniyeti ve güvenliği ihlal etmek, ekipmanı yok etmek, kazalar
	Duruş davranışları	Madde bağımlılığı, yasadışı faaliyetler
Campbell (1990)	Mesleğe özel görev yeterliliği	Temel teknik görevler
	Mesleğe özel olmayan görev yeterliliği	Belli bir işe özgü olmayan görevler
	Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği	Yazılı materyal hazırlama veya sözlü sunum yapma
	Çaba gösterilmesi	Ekstra çaba harcayın, olumsuz koşullar altında çalışmaya istekli olun
	Kişisel disiplinin muhafaza edilmesi	Olumsuz veya zıt davranışlardan (ör. Madde bağımlılığı) kaçının
	Emsalleri kolaylaştırmak ve takım performansı	Emsalleri destekleme ve yardımcı olma, katılımı güçlendirme
	Denetim ve liderlik	Etki, hedefler koyma, ödüllendirme ve cezalandırma
	Yönetim ve idare	İnsanları ve kaynakları örgütleme, ilerlemeyi izleme, problem çözme
Borman & Motowidlo (1993)	Görev performansı	Resmi olarak işin bir parçası olarak tanınır ve kuruluşun teknik merkezine katkıda bulunur
	Bağlamsal performans	İsteğe bağlı, rolün belli edilmesi zorunda değil, sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunma

²¹³ Maria Rotundo, Paul R. Sackett, “The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, 2002, s. 66-67.

Borman & Brush (1993)	Teknik faaliyetler	Planlama, teknik yeterlik gösterme, idare
	Liderlik ve denetim	Rehberlik etme, yönlendirme, motive etme, koordine etme
	Kişilerarası ilişkiler	İletişim kurmak, iyi bir kurumsal görüntü ve iş ilişkilerini korumak
Welbourne, Johnson, & Erez (1998)	Faydalı kişisel davranış	Kuruluşun kuralları ve sınırları dahilinde çalışmak
	İş	İş tanımına özel olarak bir şey yapmak
	Kariyer	Kişinin organizasyonu ile ilerlemek için gerekli becerilerin edinilmesi
	Yenilikçi	Birinin işinde yaratıcılık ve yenilik ve bir bütün olarak örgütlenme
	Takım	Firmanın başarısına doğru iş arkadaşları ve ekip üyeleri ile çalışma
	Organizasyon	Firmaya duyulan önem arz eden çağrının üstünde durmak

Kaynak: Rotundo ve Sackett 2002: 67.

Tablo 1'de performansın her bir kavramsallaştırması, görevlerin tamamlanmasına katılan bir grup davranışa atıfta bulunmaktadır. Katz ve Kahn (1978) sistemdeki rol performansını, nicel ve nitel standart performanslarını karşılayacak veya aşacak nitelikte tanımlamışlardır. Welbourne ve ark. (1998), iş gücünü iş çıktılarının miktarı ve kalitesi olarak tanımlamıştır. Murphy (1989), görev performansını belirli bir işle ilgili görev ve sorumlulukların başarısı olarak tanımlamıştır. Campbell (1990), teknik görevleri tamamlamak amacıyla meşgul olunan eylemler ve davranışları tanımlamak için işe özgü ve işe özel olmayan görev yeterliliği terimlerini kullanmıştır. Borman ve Motowidlo (1993) görev performansını, resmi olarak mesleğin bir parçası olarak tanınan ve örgütün teknik merkezine katkıda bulunan faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Borman ve Brush (1993), teknik yeterliliği gösteren davranışları tanımlamak için teknik etkinlik terimini kullanmışlardır.

Görev performansının kavramsallaştırmaları, iki temel özelliğe sahiptir. Bu faaliyetlerin, teknik çekirdeğe (yani hammaddelerin kuruluşun uzmanlaştığı ürünlere dönüştürülme süreci) katkıda bulunmalarını ve resmi olarak mesleğin bir parçası olarak tanınmasını isterler. Teknik çekirdeğe katkıda bulunma fikri, bu performans bileşenini diğerlerinden ayırmaya yardımcı olan önemli bir özelliktir. Bununla birlikte, bu davranışın resmi olarak işin bir parçası olarak tanınmasını talep etmek, resmi gereklilikler bir organizasyondan diğerine farklılık gösterdiğinden kuruluşlar arasında görev performansını karşılaştırmayı zorlaştırmaktadır. Buradan hareketle, görev performansı,

bir malın üretilmesine veya bir hizmetin sunulmasına katkıda bulunan davranışları içermektedir²¹⁴.

Çalışanların performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta tanımlanabilir. Görev performansı, ya doğrudan teknolojik süreçlerinin bir bölümünü uygulayan ya da dolaylı olarak gerekli malzeme veya hizmetleri sağlayarak örgütün teknik merkezine katkıda bulunan çalışanların etkinliği olarak tanımlanabilir. Bağlamsal performans ise, çalışanların görev ve süreçlerini hızlandıran, örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı şekillendiren ve temel fonksiyonlarla direkt bir ilişkisi olmayan davranış ve çabalarıdır²¹⁵.

Görev performansı, çalışanların geleneksel olarak rol tanımında belirtilen görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğidir²¹⁶. Bir işin yerine getirilmesinde gereken temel sorumlulukları ifade eden görev performansı, daha çok işin ustalık ve mesleki yönüyle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle görev performansı, işler arasındaki bariz farklılıkları ortaya koyan ve işe ilişkin değişmeyen görev ve sorumluluklardır²¹⁷.

Borman ve Motowidlo (1993), örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanların kendi iradeleriyle katkıda buldukları davranış ve faaliyetler olarak tanımladığı görev performansı, iş tanımlarında belirlenmiş olan işlevlere bireylerin bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonunu yöneltmek yerine getirmesidir²¹⁸. Örgütün teknik süreçlerine dolaylı ama üretilen mal ve hizmetlerle direkt ilgilidir²¹⁹.

Görev performansı, teknik-idari görev performansı ve liderlik görev performansı olarak iki alt bileşeni bulunmaktadır. Teknik-idari görev performansı, yöneticilerin görevlerinin dışında kalan alt kademe çalışanların (evrak işleri, planlama, kalite kontrolü

²¹⁴ Rotundo a.g.m., s. 67

²¹⁵ Walter C. Borman, Stephan J. Motowidlo, "Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10, 1997, ss. 99–100.

²¹⁶ Mark A. Griffin, Andrew Neal, Sharon K. Parker, "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts", *Academy of Management Journal*, 50(2), 2007, ss. 327.

²¹⁷ I. M. Jawahar, Dean Carr, "Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange" *Journal of Managerial Psychology*, 22(4): 2007, s. 330.

²¹⁸ John P. Campbell, "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1, 1990, ss. 687-732.

²¹⁹ James Van Scotter, Stephan J. Motowidlo, Thomas C. Cross, "Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards", *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 2000, s. 526.

v.b.) görevlerini içermektedir. Liderlik görev performansında ise, insanların idare edilmesi ve motivasyon, yönetme, yöneltme ve astların değerlendirilmesi gibi insan ilişkileri görevlerini içermektedir²²⁰.

Görev performansı öncelikle görev bilgisinin (mesleğin performansının teknik yönleriyle ilgili prensiplerin bilinmesi), görev becerisinin (görevleri etkili bir şekilde yerine getirmek için teknik bilgi uygulanması) ve görev alışkanlıklarının (Görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştıran veya engelleyen görev durumlarına karakteristik tepkiler) aracılık ettiği bilişsel yeteneğin bir fonksiyonu olması gerekmektedir²²¹.



²²⁰ James M. Conway, "Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs", *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 1999, s. 5.

²²¹ Walter C. Borman vd., "Personality Predictors of Citizenship Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1), 2001, s. 54.



2. BÖLÜM
ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER
VE HİPOTEZLER

1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE PSİKOLOJİK SAHİPLENME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Porteous'a (1976) göre, bireylerin herhangi bir nesneyi sahiplenmeleri aidiyet duygusu yaratmakta ve bundan dolayı psikolojik sahiplenmede bireylerin aidiyet duygularını tatmin edebilmektedir. Bu aidiyet duygusunun oluşturulabilmesi için örgütün, çalışanlara ve yaptıkları işlere değer vermesi, onların mutluluğunu düşünerek bunu onlara hissettirmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda ise, örgütlerin çalışanlardan beklediği birçok olumlu tutum ve davranış ortaya çıkmaktadır. Çalışanların, örgütlerinden destek gördüklerinde, enerjilerini ve duygularını örgüte yatırma konusunda istekli olacakları ve psikolojik sahipliklerinin artacağı (McIntyre vd., 2009) düşünüldüğünden, algılanan örgütsel destek ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkinin araştırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Tajfel'in (1978) sosyal kimlik teorisinde ifade ettiği bireyin kimliği sosyal ortamlardaki etkileşimlerden etkilenmektedir görüşünden de hareketle, birey örgütle olan etkileşiminden keyif duydukça, örgütün bireyin kişiliğinin bir parçası haline geleceğini (McIntyre vd., 2009) ve dolayısıyla algılanan örgütsel destek ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif bir ilişkinin olacağını söylemek mümkündür²²². Ötken'in (2015) beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışma neticesinde psikolojik sahiplenme ile işle ilgili destek ve duygusal destek arasında pozitif bir ilişki olduğunu, özellikle de duygusal destek ile psikolojik sahiplenme arasında daha yüksek bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Sosyal Mübadele Teorisine (Blau, 1964) uygun olan bu sonuca göre çalışanlara örgütleri tarafından işle ilgili destek ve duygusal destek verildiğinde çalışanların örgütleriyle ilgili daha fazla psikolojik sahiplenme hissettiğini ifade etmektedir.

H₁: Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Sahiplenme üzerinde pozitif etkilidir.

²²² Ayşe Begüm Ötken, "Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 33, Sayı 2, 2015, ss. 115-116.

2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Algılanan örgütsel destek düzeyleri yüksek olan çalışanlar, örgütlerine faydalı davranışlar gösterme eğiliminde olurken; örgütsel destek algılarının düşük olması durumunda çalışanların kendilerini açıkça ifade etme ihtimalleri azalmakta, çalışanlar da örgütle daha az ilgilenir hale gelebilmektedirler²²³. Örgütsel destek algıları yüksek olan çalışanlar, sahip oldukları kişisel kaynaklarını, zamanlarını ve enerjilerini örgütle ilgili faaliyetlere harcama yönünde daha istekli olabilmektedirler²²⁴. Yöneticilerin tutumları, sessizlik davranışının en güçlü belirleyicilerinden biridir. Yöneticiler karar verirken astlarına danışmaları, çalışanları bir şeyleri değiştirebilecekleri konusunda cesaretlendirerek sessizliği azaltmaktadır. Benzer şekilde örgütleri tarafından konuşmaya teşvik edildiklerini, dinlendiklerini ve fikirlerinin dikkate alınıp gerekli düzenlemelerin yapıldığını gören ve örgütlerinin desteğini algılayan çalışanlar, daha fazla konuşma davranışı sergilemektedirler²²⁵.

Örgütlerin kültürü, politikaları, yapıları ve yönetsel uygulama ve davranışları çalışanların işleri ve örgütleriyle ilgili olumlu fikirlerini, görüşlerini ve bilgilerini bilinçli bir şekilde paylaşmalarına neden olabilmektedir²²⁶.

Benzer şekilde çalışanlar, iş arkadaşlarından ya da örgütlerinden destek görmeyeceklerini ve çoğunlukla aynı fikirde olmadığını düşündükleri zaman, işle ilgili fikirlerini dile getirdiklerinde tepki ile karşılaşabileceklerinden korkarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler²²⁷.

Her ne kadar literatürde çalışanların, sessizlik davranışına karar vermelerinde algılanan örgütsel desteğin önemli bir etken olduğu teorik olarak belirtilse de, uygulama açısından az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Tekmen (2016), Kulualp ve Çakmak (2016)

²²³ Eisenberger a.g.m., 1986, s. 506

²²⁴ Russell Cropanzano vd., "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stres", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 1997, s. 164.

²²⁵ Şenay Yürür vd., "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü" *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(1), 2016, s. 7.

²²⁶ Pinder a.g.m., s. 344

²²⁷ Frances Bowen, Kate Blackmon, "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice." *Journal of Management Studies*, 40(6), 2003, s. 1394.

ve Yürür ve arkadaşlarının (2016) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek ile çalışan sessizliği arasında negatif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır²²⁸.

Bu bilgiler ışığında, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olan algılanan örgütsel destek ile birçok araştırmacı tarafından olumsuz bir davranış olarak nitelendirilen çalışan sessizliği arasında negatif bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir.

H_{2a}: Algılanan Örgütsel Destek, Kabul Edilmiş Sessizlik üzerinde negatif etkilidir.

H_{2b}: Algılanan Örgütsel Destek, Savunma Amaçlı Sessizlik üzerinde negatif etkilidir.

H_{2c}: Algılanan Örgütsel Destek, Örgüt Yararına Sessizlik üzerinde pozitif etkilidir.

3. PSİKOLOJİK SAHİPLENME İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Psikolojik sahiplenme ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen görgül bir çalışma olmamakla birlikte bazı çalışmalarda bu ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Örneğin; Botero ve Van Dyne (2009) yaptıkları çalışmada, örgüt içerisinde iletişim kanallarının açık olması ile çalışanların kendilerini rahat ifade etmeleri ve kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri arasında olumlu bir ilişki olduğundan bahsetmişlerdir²²⁹. Benzer şekilde Morrison ve Milliken (2003) ise, yöneticilerin statü bariyerlerini ortadan kaldırıp çalışanları konuşmalarını sağlamak için psikolojik anlamda güvenli bir ortam sağlamaya çalışmalı, takım olarak öğrenme sürecini etkin kılmalı, somut yöntem ve uygulamalar ile açık bir iletişim yapısı sağlamalıdır²³⁰.

Psikolojik sahiplik açısından bakıldığında, sahiplenme hedeflerine yönelik olarak, gelişme odaklı bireyler ile önleme odaklı bireyler oldukça farklı duygular yaşamaktadırlar. Örneğin; değişime ve iyileşmeye neden olabileceği için bilgi paylaşımının önemsendiği durumlarda, gelişme odaklı psikolojik sahipliği bulunan bir

²²⁸ Esra Erenler Tekmen, "Çalışan Sessizlik Davranışının Azaltılmasında Algılanan Örgütsel Destek Etkili midir?", *The Journal Of Organizational Behavior Research*, Volume: 1, Issue: 1, 2016, s. 68-69; Göktaş H. Kulualp, Ahmet Ferda Çakmak, "Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi", *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Yıl 12, Sayı 1, 2016, ss. 139-140; Yürür a.g.m., 2016, s. 20.

²²⁹ Isabel C. Botero, Linn Van Dyne, "Employee Voice Behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the U.S. and Colombia", *Management Communication Quarterly*, 23: 2009, s. 87-88.

²³⁰ Morrison a.g.m., 2003, s. 1355

yönetici, tamamladığı bir projeye ilgili sadece kendisinin sahip olduğu bilgileri, şirketteki diğer birimlerle paylaşarak, şirketinin gelişimine katkıda bulunmayı kişisel açıdan tatmin edici bulabilmektedir. Buna karşın, önleme odaklı psikolojik sahipliği olan bireyler ise; mevcut durumu korumak ve değişiklikten kaçınmak için sahip olduğu bilgileri saklayabilmektedirler²³¹. Psikolojik sahiplenmeye benzer konular olan örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen Vakola ve Bouradas (2005) yaptıkları araştırmada sonucunda sessizliğin, örgütsel bağlılık ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediği bulmuşlardır²³².

H_{3a}: Psikolojik Sahiplenme, Kabul Edilmiş Sessizlik üzerinde negatif etkilidir.

H_{3b}: Psikolojik Sahiplenme, Savunma Amaçlı Sessizlik üzerinde negatif etkilidir

H_{3c}: Psikolojik Sahiplenme, Örgüt Yararına Sessizlik üzerinde pozitif etkilidir.

4. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışanların sessiz kalmaları, hem örgütleri hem de kendileri adına olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Birçok insan, örgütsel sessizliğin sadece örgüte zarar verdiğini zannetse de gerçekte hem örgüte hem de çalışanlara zarar vermektedir²³³. Morrison ve Milliken (2000) ve Premeaux'a (2001) göre sessizliğin örgütsel sonuçları, çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları ise, bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır²³⁴.

Çalışanlar fikirlerini, görüşlerini veya eleştirilerini paylaşmayarak kasıtlı olarak gizlemeleri örgütlerin, çalışanların farklı yetenek ve bakış açılarından yararlanarak

²³¹ Avey a.g.m., s. 176

²³² Vakola a.g.m., s. 452

²³³ Bagheri a.g.m., s. 51

²³⁴ Çakıcı a.g.m., 2008, s. 119

performanslarını arttırma çabalarını engelleyebilmektedir²³⁵. Örgütsel sessizlik, örgüt, işletme ve çalışanın performansını etkilemektedir. Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından olan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik tiplerinin çalışan performansını negatif yönde etkilediği bunun yanında örgüt yararına sessizlik alt boyutunun çalışan performansını pozitif yönde etkilediği ilgili çalışmada ifade edilmektedir²³⁶. Çalışan sessizliği ve çalışan performansı arasında yapılan diğer araştırmalarda ise sessizlik ve performans arasında genel anlamda olumsuz bir etkinin olduğu bulunmuştur²³⁷.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışan sessizliğinin çalışanların performanslarını sessizliğin alt boyutlarına göre farklı etkileri olduğu görülmektedir. Kabul edilmiş sessizliğin kökeninde pasif itaati ve savunma amaçlı sessizlik ise, korkuyu barındırdıkları için hem örgütün hem de çalışanların performanslarını olumsuz etkilemektedir. Bunun yanı sıra örgüt yararına sessizlik ise örgütün faydası düşünülerek ortaya çıkan bir davranış olduğu için örgütün ve çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

H_{4a}: Kabul Edilmiş Sessizlik, Görev Performansı üzerinde negatif etkilidir.

H_{4b}: Savunma Amaçlı Sessizlik, Görev Performansı üzerinde negatif etkilidir.

H_{4c}: Örgüt Yararına Sessizlik, Görev Performansı üzerinde pozitif etkilidir.

²³⁵ Okey E. Amah, Chinwuba A. Okafor, "Relationships among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self Esteem and Locus of Control", *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 2008, s. 9.

²³⁶ Chad T. Brinsfield, "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, And Examination of Related Factors Dissertation", (Unpublished doctoral dissertation), Ohio State University, 2009, s. 249-250; Ahmet Tayfun, Ozan Çatır, "Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3, 2013, s. 127

²³⁷ Yasin Şehitoğlu, Cemal Zehir, "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 4, 2010, ss. 87-110; Cemal Zehir, Ebru Erdoğan, "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadersih through Employee Performance", *Procedia Social and Behavioaral Sciences*, 24, 2011, ss. 1389-1404; Hakkı Aktaş, Eylem Şimşek, "Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (28), 2014, ss. 24-52.

5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yapılan araştırmalar neticesinde, algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyen en önemli öncüllerden biri de algılanan örgütsel destektir. Blau'nun (1964) çalışanlar ile organizasyon arasında beklentilerle ilişkili karşılıklı zorunlulukları ifade eden Sosyal Mübadele Kuramına göre, çalışanlar örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olduğuna inançları ölçüsünde bağlılık ve performans ile karşılık vermektedir. Algılanan örgütsel destek, performans artışlarının örgüt tarafından fark edileceği ve ödüllendirileceğine yönelik çalışanların inançlarını kuvvetlendirmektedir. Bunun sonucunda ise yüksek performans ortaya çıkmaktadır²³⁸.

Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında, örgütsel destek algısının sonuç değişkenleri arasında iş performansı da (görev ve ekstra rol performansı) bulunmaktadır. Giray'ın (2013) belirttiği üzere örgütsel destek ile performans ilişkisini inceleyen çalışmalarda performans iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bazı çalışmalar, performansı görev ya da iş performansı olarak sadece göreve yönelik sorumluluklar açısından, bazı çalışmalar ise ekstra rol, bağlamsal veya yurttaşlık performansı kavramları altında görev dışı olarak yerine getirilen sorumluluklar açısından ele almaktadır. Araştırmalar, çalışanların kurumlarından gelen desteğe yönelik algıları yüksek olduğunda daha yüksek iş veya görev performansı (Eder ve Eisenberger, 2008; Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Muse ve Stamper, 2007; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009), daha fazla bağlamsal performans (Muse ve Stamper, 2007; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009) ve örgütsel yurttaşlık davranışı (Asgari, Silong, Ahmad, Samah, 2008; Shore ve Wayne, 1993) gösterdiklerini ortaya koymuştur. Yapılan bir diğer çalışmada (Singh ve Singh, 2010) ise, örgütsel desteği daha fazla algılayan çalışanların hem çalışma arkadaşlarına hem de çalıştıkları kuruma karşı daha fazla bağlamsal performans gösterdikleri bulunmuştur Yani çalışanlar kurumlarından destek algıladıklarında, hem görev hem de görev dışı konularda daha iyi performans göstermektedirler²³⁹.

²³⁸ Rhoades a.g.m., s. 710

²³⁹ Deniz Muazzez Giray, "İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt/Vol: 15, Sayı/Num: 3, 2013, s. 71.

Örgütsel destek algısı ile iş performansı ilişkisini inceleyen Armeli vd. (1998), bu iki kavram arasındaki ilişkinin onaylanma, saygı, ilişki ihtiyacı ve duygusal destek gibi sosyoduygusal ihtiyaçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur²⁴⁰.

H₃: Algılanan Örgütsel Destek, Görev Performansı üzerinde pozitif etkilidir.

6. PSİKOLOJİK SAHİPLENME İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Başlangıçta örgütsel bağlamda yapılan araştırmalarda, çalışanların çalıştıkları işyerlerine finansal olarak ortak olmalarının (ESOP) çalışanların moral, motivasyon ve performanslarının artırılması hedeflenmiştir. Yapılan bu araştırmaların sonuçlarının çelişkili olmasının nedenlerini araştıran Pierce ve Furo (1991) finansal sahipliğin her koşulda çalışanların olumlu tutum, davranış ve performanslarında yeterli olmadığı sonucuna ulaşmışlardır²⁴¹. Buradan hareketle “Psikolojik Sahiplik” kavramını ortaya koyan Pierce vd. (1991), yasal sahipliğin olmadığı durumlarda çalışanlara benzer hakların verilmesi onların moral, motivasyon ve performanslarına olumlu olarak katkı sağlamaktadır²⁴².

Psikolojik sahiplenme, pozitif örgütsel davranış alanında yoğunlaşmıştır. Psikolojik sahiplik doğrudan ya da dolaylı faktörler aracılığıyla bağlılık, memnuniyet, benlik saygısı, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkilidir²⁴³. Psikolojik sahiplenme, içsel bir motivasyon ve sorumluluk duygusu sağlayarak çalışanların örgütü adına fedakarlık yaparak onu koruma, risk alma ve sonucunda ise hem örgütün hem de kendilerinin performanslarında pozitif bir etkiye sahiptir. Sorumluluk ayrıca Olckers ve Du Plessis (2012)’e göre, iş performansını bağlılık ve tatmin olmanın ötesinde çalışanların örgütte kalması için motivasyonu artırarak yeteneklerini korumada örgütlerin elini güçlendirmektedir²⁴⁴.

Diğer yandan çalışanların bireyin sahiplik hissettiği hedef nesneyle çok daha fazla meşgul olmaları sonucunda oluşan bölgecilik hissi iş birliği, bilgi paylaşımı gibi örgüt

²⁴⁰ Stephen Armeli vd., “Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs”, *Journal of Applied Psychology*, 83, 1998, ss. 295.

²⁴¹ Pierce a.g.m., 1991, s. 38.

²⁴² Pierce a.g.m., 1991, s. 137

²⁴³ Van Dyne a.g.m., 2004, s. 446

²⁴⁴ Olckers a.g.m., 2012(b), s. 2

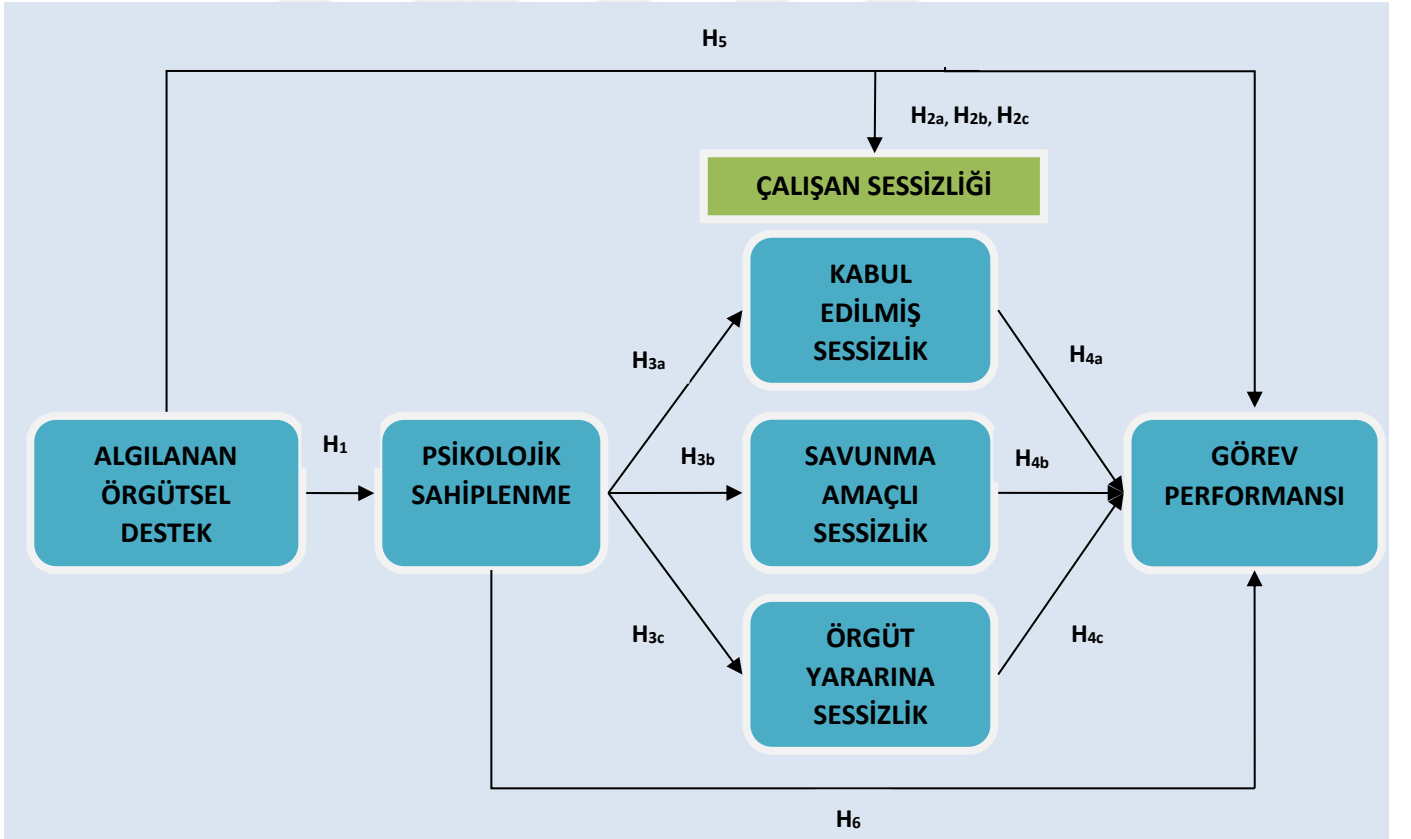
yararına olabilecek konularda önleyici davranışlar göstermelerine neden olmaktadır²⁴⁵. Bu durumda çalışanların sahiplikle fazla meşgul olmaları performanslarını olumsuz yönde etkileyerek örgütsel amaçlardan uzaklaşmalarına neden olmaktadır²⁴⁶. Bu veriler ışığında psikolojik sahiplenme ile örgütün ve çalışanların performansları arasında yakından bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

H₆: Psikolojik Sahiplenme, Görev Performansı üzerinde pozitif etkilidir.

7. ARAŞTIRMA MODELİ

Algılanan örgütsel destek, psikolojik sahiplenme ve çalışan sessizliği değişkenlerinin arasındaki ilişki ile bunların çalışanların görev performanslarına olan etkilerinin araştırıldığı bu çalışma çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 4: Araştırma Modeli



²⁴⁵ Avey a.g.m., 2009, s. 176

²⁴⁶ Brown a.g.m., 2005, s. 588



3. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde, araştırmanın örnekleme, araştırma anketinin hazırlanması, verilerin toplanması, kullanılan ölçekler ve yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

1. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, akademik personel üzerinde rassal örnekleme yolu ile web üzerinden, çevrimiçi anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Tez çalışmasına esas oluşturan ana kütle, Türkiye’de eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdüren 114 devlet üniversitelerinde çalışan 71.913’ü öğretim üyesi ve 60.190’ı ise öğretim yardımcısı olmak üzere toplam 132.103 akademik personeli (Öğretim Üyeleri ve Öğretim Yardımcıları) kapsamaktadır. Söz konusu veri YÖK’ün ana sayfasında bulunan İstatistikler bölümünden alınmıştır. Literatürden elde edilen ölçeklere dayanarak oluşturulan 43 soruluk anket formu, ön test amacıyla ilk olarak bir devlet üniversitesinde görev yapan 406 akademik personele dağıtılmış ve alınan yanıtlar incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda bazı soruların aynı faktörlere yüklendikleri görülmüş ve bu sorular çıkartılmıştır. Yine bazı ifadelerin yeterince anlaşılmadığı yönündeki değerlendirmeler üzerine bu ifadeler düzeltilmiştir.

Anket, örnekleme yer alan Akademik Personel mail adreslerine web üzerinden toplama işlemi ile belirlenen 12706 adrese, araştırmaya katılmalarını isteyen bir ön yazı ile e-posta gönderilmiştir. Gönderilen maillerin 5440’ı mail adreslerinin hatalı olması, üniversitelerin internet erişiminde sorun olması ya da sistemlerinin izin vermemesi, bazı akademisyenlerin artık ilgili üniversite de çalışmaması ve virüs endişesi gibi nedenlerden dolayı geri dönmüştür. Çalışma bir ay sürmüş ve sonuçta 7266 akademik personele mail atılmış olup cevap verenlerin sayısı 502 olmuştur. Bu şekildeki örnekleme yöntemi homojeniteyi sağlaması nedeniyle bazı araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir²⁴⁷. Web tabanlı anket çalışması, ana kütlenin iyi belirlenmesi durumunda, araştırılan konuyu doğrudan temsil eden veya yakın bulunan denekleri bir araya getirme gücü açısından bir

²⁴⁷ Bobby J. Calder, Lynn W. Phillips, Alice M. Tybout, "Designing Research for Application," *Journal of Consumer Research*, 8, 1981, s. 200.

eleme fonksiyonuna sahiptir²⁴⁸. Geri dönüş oranı % 6,91'dir. Web tabanlı yapılan anketlerin diğer anket türlerine göre geri dönüş oranı nispeten daha düşüktür²⁴⁹.

Birçok pazarlama araştırmaları kitaplarında²⁵⁰ bu seviyedeki ana kütle için alınması gereken temsili örneklem sayısı ($\alpha=0.05$ için) 322 olarak verilmiştir. Bu da bize, alınan geçerli yanıtların ana kütle temsil ettiğini göstermektedir.

2. KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmanın amacı ve hipotezleri kapsamında saha çalışmasında kullanılan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Bu anket formu, ilk bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum akademik unvanlarının sorgulandığı demografik özelliklere ait sorular; ikinci bölümünde algılanan örgütsel destek değişkenine ait sorular; üçüncü bölümde psikolojik sahiplenme değişkenine ait sorular; dördüncü bölümde çalışan sessizliği alt boyutlarına ait sorular ve son olarak beşinci bölümde ise, görev performansı değişkenine ilişkin sorulardan oluşturulmuştur. Söz konusu değişkenleri ölçümlemek amacıyla kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir.

2.1. PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÖLÇEĞİ

Bu araştırma kapsamında kullanılan Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen tek boyut 7 sorudan oluşan Psikolojik Sahiplenme ölçeği, 6 madde pozitif 1 madde ise negatif ifadeden oluşmaktadır²⁵¹. Özgün çalışmada ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,87$ olarak açıklanmaktadır. Bu araştırmanın tasarımı aşamasında Türkiye'de yaptıkları araştırmalarında bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini inceleyen Demirkaya ve Kandemir (2014), güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını $\alpha=0,76$ olarak bulmuşlardır²⁵².

²⁴⁸ Brian J. Corbitt, Theerasak Thanasankit, Han Yi, "Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions", *Electronic Commerce Research and Applications*, 2(3), 2003, s. 205.

²⁴⁹ Linda J. Sax, Shannon K. Gilmartin, Alyssa N. Bryant, "Assessing Response Rates and Nonresponse Bias in Web and Paper Surveys", *Research in Higher Education*, 44:4, 2003, s. 412

²⁵⁰ Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2014, s. 50; Kemal Kurtuluş, *Pazarlama Araştırmaları (Genişletilmiş 7. Basım)*, Yayın no: 114, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s. 192.

²⁵¹ Van Dyne a.g.m., 2004, s. 449

²⁵² Harun Demirkaya, Aysen Şimşek Kandemir, "21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine Bir İşletme İncelemesi", *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, 2014, s. 12.

Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Psikolojik Sahiplenme ölçeğinin geçerli ve güvenilir (Cronbach $\alpha=0,94$) olduğu anlaşılmaktadır. Bu da ölçeğin genel kabul gören 0,70 değerinin üzerinde bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.2. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ

Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlayarak araştırmasında kullanmış olduğu 15 ifadeden oluşan Çalışan Sessizlik ölçeği, yapılan faktör analizi sonucunda Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik alt ölçeklerinden oluştuğu bulunmuştur²⁵³. 5 ifadeden oluşan bu alt boyutların güvenilirlik analiz sonuçlarına bakıldığında Kabul Edilmiş Sessizlik Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,74$, Savunma Amaçlı Sessizlik Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,80$ ve Örgüt Yararına Sessizlik Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,85$ olarak bulunmuştur.

Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha $\alpha=0,79$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutunda bulunan “*Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi, çalışma arkadaşlarımla paylaşmam*” ve “*Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem*” ifadeleri Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutunda görünmekte olduğundan ölçekten çıkartılmıştır. Bu nedenle faktör analizine dahil edilen 15 ifadeden ikisi çıkartılarak 13 ifadeye indirgenmiştir. Güvenirlik analizi sonuçlarına göre ise 3 ifadeden oluşan Kabul Edilmiş Sessizlik ölçeği Cronbach Alpha kat sayısı $\alpha=0,59$, 5 ifadeden oluşan Savunma Amaçlı Sessizlik ölçeği Cronbach Alpha kat sayısı $\alpha=0,90$, yine 5 ifadeden oluşan Örgüt Yararına Sessizlik ölçeği Cronbach Alpha kat sayısı ise $\alpha=0,87$ olarak bulunmuştur.

²⁵³ Van Dyne a.g.m., 2003, s. 1386; Yasin Şehitoğlu, “Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010, s. 117-118.

2.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ

Bu araştırma kapsamında Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen tamamı 36 ifadeden oluşan ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,97 olarak hesaplanan ölçeğin 8 ifadeli kısa formu kullanılmıştır²⁵⁴. Ölçeğin 4 maddesi pozitif diğer 4 maddesi ise negatif ifadelerden oluşmaktadır. Yılmaz (2016) tarafından Türkçeye uyarlanarak yapılan analiz sonucunda ölçeğin genel güvenirliği Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,73$ olarak bulunmuştur²⁵⁵.

Yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre Algılanan Örgütsel Destek ölçeğinin geçerli ve güvenilir (Cronbach $\alpha=0,94$) olduğu anlaşılmaktadır.

2.4. GÖREV PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Son olarak bu çalışmada çalışanların görev performans algılarını ölçmek amacıyla Booth-Butterfield ve Booth-Butterfield (1991) tarafından aktarılan Goodman ve Svyantek'in (1999) geliştirdiği 9 ifadeden oluşan ölçek kullanılmış olup ölçeğin güvenirlik analizi sonucu Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,93$ olarak bulunmuştur²⁵⁶.

Türkiye'de ise Doğan (2005), Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) ve Ünlü ve Yürür (2011) yaptıkları çalışmalarda kullandıkları bu ölçeğin Cronbach Alpha katsayısını sırasıyla ($\alpha=0,86$, $\alpha=0,84$, $\alpha=0,65$) olarak bulmuşlardır²⁵⁷.

Bu araştırma kapsamında yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre Görev Performansı ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,89$ olarak bulunmuştur.

²⁵⁴ Eisenberger a.g.m., 1986, s. 503

²⁵⁵ Arif Yılmaz, "Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s. 71-72

²⁵⁶ Melanie Booth-Butterfield, Steven Booth-Butterfield, "Individual Differences in the Communication of Humorous Messages", *Southern Communication Journal*, 56, 1991, ss. 32-40; Scott A. Goodman, Daniel J. Svyantek, "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", *Journal of Vocational Behavior*, 55, 1996, ss. 261-263.

²⁵⁷ Yasemin Doğan, "Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusalığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri'de Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2005; Mahmut Özdevecioğlu, Sevgi Kanıgür, "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *KMU İİBF Dergisi*, 11:16, 2009, s. 70; Onur Ünlü, Senay Yürür, "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Baglamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 184, Sayı: 37, 2011, s.194.

Kullanılan tüm ölçekler 5'li Likert tipi ölçeğe (1 = tamamen katılmıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum) göre hazırlanmıştır. Araştırmaya katılanların soruları yanıtızsız bırakmalarını önlemek amacıyla bölümlerde boş bırakılan soru olduğunda diğer bölüme geçiş engellenmiştir. Araştırmanın nihai anketi demografik özellikleri kapsayan sorularda dahil toplam 41 sorudan oluşmaktadır. Anketin örneği Ek-1'de verilmiştir.

3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 24 programları kullanılarak analiz edilmiş ve bu kapsamda araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen faktör, güvenirlik ve geçerlilik, korelasyon, regresyon, bağımsız t testi ve tek yönlü ANOVA analizleri yürütülerek sonuçlar yorumlanmıştır.

3.1 DEMOGRAFİK BULGULAR

Elde edilen analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların %58,6'ı erkek ve %41,4'ünün kadın olduğu ve katılımcıların %18,2'sinin bekar, %81,8'i ise evli olduğu bulunmuştur. Araştırmaya destek veren akademik personelin yaş dağılımları incelendiğinde ise en fazla katılımcının %30,9 ile 34-41 yaş grubunda ve en düşük katılımcıların ise %3,3 ile 57+ yaş grubunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların akademik unvanlarına bakıldığında en yüksek oran %33,7 ile Öğretim Görevlisi olup en düşük oran %2 ile diğer (Okutman, Uzman, Çevirici vb.) grubundadır. Akademisyenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına ve unvanlarına ilişkin değerler Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler			
		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	294	58,6
	Kadın	208	41,4
Toplam		502	100
Yaş	26-33	130	25,9
	34-41	155	30,9
	42-49	141	28,1
	50-57	59	11,8
	57+	17	3,3
Toplam		502	100
Medeni Durum	Evli	411	81,8
	Bekar	91	18,2
Toplam		502	100
Akademik Ünvan	Prof. Dr.	44	8,8
	Doç. Dr.	64	12,7
	Yrd. Doç. Dr.	131	26,1
	Öğretim Görevlisi	169	33,7
	Araştırma Görevlisi	84	16,7
	Diğer	10	2
Toplam		502	100

3.2. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi yapısal geçerliğinin incelenmesinde kullanılan belli başlı yöntemlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Faktör analizi sonucunda ölçülen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar (faktörler) oluşturur. Her faktör grubu, içinde bulunan maddelerin ortak özelliklerine göre, belli bir faktör adı ile belirtilir²⁵⁸. Faktör analizi gerçekleştirilmesinin veriye uygunluğunu ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi kullanılmaktadır. KMO Örneklem yeterliliği ölçütü 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. Bu katsayının 0,5'den küçük olması durumunda faktör analizi uygulanamaz²⁵⁹. Bartlett küresellik testi ise, verilerin çok değişkenli normal dağılan ana kütlede geldiği göstermektedir. Bartlett testi de aynı KMO gibi değişkenler arası ilişki gücünü ölçümler. Faktör analizi için uygun olabilmesi için Bartlett testinde sig <0.05 olmalıdır. Faktör analizinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla Cronbach α katsayıları

²⁵⁸ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2005.

²⁵⁹ Andy Field, *Discovering Statistics Using Spss*, SAGE Publications Ltd. London 2009.

hesaplanmıştır. Örgütsel davranış araştırmalarında sıkça kullanılan Likert tipi ölçekle ölçülen soruların güvenilirliğini belirlemek amacıyla kullanılan Cronbach'ın alfa (α) katsayısının 0,01–0,20 aralığında olması ölçeğin hiç güvenilir olmadığını, 0,21–0,40 arasında olması güvenilir olmadığını, 0,41–0,60 arasında olması nispeten güvenilir olduğunu, 0,61–0,80 arasında olması güvenilir olduğunu ve 0,81–1,00 arasında olması ise çok güvenilir olduğunu göstermektedir²⁶⁰.

Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,50'nin üzerinde 0,929 olduğu bulunmuştur. Ayrıca Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları ($p=0.000<0.05$), verinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.929
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	14531.462
	df
	666
	Sig.
	.000

KMO and Bartlett's Test sonuçlarına göre yapılan faktör analizi sonuçlarına göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutunda bulunan 2 ifade bağımsız olarak dağıldıkları için çıkarılarak analize devam edilmiştir. Devam edilen analiz sonuçlarına göre beklenildiği gibi altı faktör olarak ve ölçek ifadelerinde ilgili faktörlere yüklendiği görölmektedir. Açıklanan varyans değerinin %68,50 seviyesinde olması sosyal bilimler için yeterli bir varyans seviyesini temsil etmektedir. Değişkenlere ait faktör analizi sonuçları Tablo 4'te görölmektedir.

²⁶⁰ Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006.

Tablo 4: Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları

Algılanan Örgütsel Destek	
Çalıştığım kurum, refahı için yaptığım katkıya değer verir.	.717
Çalıştığım kurum, gerçekten iyiliğimi düşünür.	.732
Çalıştığım kurum, genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.	.756
Çalıştığım kurum, işteki başarılarımla gurur duyar.	.725
Çalıştığım kurum, gösterdiğim fazla çabayı takdir etmez.	.814
Çalıştığım kurum, şikâyetlerimi görmezlikten gelir.	.804
İşimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım kurum bunu fark etmez.	.829
Çalıştığım kurum, bana çok az yakınlık gösterir.	.750
Psikolojik Sahiplenme	
Burası Benim kurumum.	.854
Bu kurumun “Bize” ait olduğunu hissediyorum.	.848
Bu kurum için çok yüksek düzeyde sahiplik hissediyorum.	.853
Bu kurumun benim kurumum olduğunu hissediyorum.	.861
Burası bizim kurumumuzdur.	.856
Bu kurum çalışanlarının çoğu kurumu sahiplenmiştir.	.488
Bu kurumun benim olduğunu düşünmek benim için zor.	.600
Kabul Edilmiş Sessizlik	
Kurumumuzda, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	.758
Kurumumuzda, çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alabileceklerine inandığım için, fikirlerimi söylemem.	.699
Kurumumuzda, işin gelişimini arttıracığını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	.554
Savunma Amaçlı Sessizlik	
Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	.706
Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	.815
İşimle ilgili gerçekleri, kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	.846
Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	.820
Kurumumuzda, korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	.747
Örgüt Yararına Sessizlik	
Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	.757
Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	.853
Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	.798

Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	.825
Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	.776
Görev Performansı	
İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.	.564
Bölümümünden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum ve uygun çalışıyorum.	.708
İşle ilgili bütün görevlerde, mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.	.763
İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.	.803
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	.738
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	.633
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım.	.775
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	.843
İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	.789
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS %68,50	

Faktör analizi sonuçlarına göre maddelerin ilgili faktörlere yeterli faktör yükü değerleri ile yüklenmesi ölçeklerin tek boyutlu olduğu göstermekte olup bunun ispatı için ölçekleri ayrı ayrı faktör analizine tabii tutmak gerekmektedir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini ortaya koymak için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

3.2.1. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek ölçeğindeki 8 maddenin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.926>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) ise değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizde daha anlamlı faktör yapıları elde edebilmek amacıyla Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Değişkenlerin açıklanan toplam varyansı % 71,245 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre Algılanan örgütsel destek ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans (%)
Çalıştığım kurum, refahı için yaptığım katkıya değer verir.	.853	71,245
Çalıştığım kurum, gerçekten iyiliğimi düşünür.	.886	
Çalıştığım kurum, genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.	.880	
Çalıştığım kurum, işteki başarımla gurur duyar.	.838	
Çalıştığım kurum, gösterdiğim fazla çabayı takdir etmez.	.831	
Çalıştığım kurum, şikâyetlerimi görmezlikten gelir.	.823	
İşimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım kurum bunu fark etmez.	.853	
Çalıştığım kurum, bana çok az yakınlık gösterir.	.784	

3.2.2. Psikolojik Sahiplenme

Bu değişken için Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından 7 ifadeden oluşan ölçeğin test sonuçlarına göre KMO değeri .936 bulunmuştur. Aynı zamanda değişkenler arası ilişkilerin ölçüldüğü Bartlett testi sonuçlarına göre $p=.000<.005$ değeri bulunmuştur. Bu iki ölçüm sonucunda faktör analizinin uygulanması yönünde bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir. Daha anlamlı faktör yapıları elde edebilmek amacıyla kullanılan Varimax rotasyon yöntemi sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu bulunmuştur. Değişkenlerin açıklanan toplam varyansı % 74,784 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre Psikolojik sahiplenme ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Psikolojik Sahiplenme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans (%)
Burası Benim kurumum.	.925	74,784
Bu kurumun “Bize” ait olduğunu hissediyorum.	.942	
Bu kurum için çok yüksek düzeyde sahiplik hissediyorum.	.943	
Bu kurumun benim kurumum olduğunu hissediyorum.	.946	
Burası bizim kurumumuzdur.	.941	
Bu kurum çalışanlarının çoğu kurumu sahiplenmiştir.	.599	
Bu kurumun benim olduğunu düşünmek benim için zor.	.682	

3.2.3. Çalışan Sessizliği

Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen 15 ifadeden oluşan Çalışan Sessizlik ölçeğinin analiz sonuçlarına göre KMO değeri .852 bulunmuştur. Yapılan Bartlett ölçüm sonuçlarına göre ise $p=.000<.005$ değeri bulunarak değişkenler arası ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre birinci faktör Kabul Edilmiş Sessizlik, ikinci faktör Savunma Amaçlı Sessizlik ve üçüncü faktör ise Örgüt Yararına Sessizliktir. Bu üç faktörlü yapının toplam açıklanan varyansı %67,540 olarak hesaplanmıştır.

Faktör analizi sonuçlarına göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutunda bulunan Kes3 ve Kes4 ifadeleri Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutunda görünmekte olduğundan ölçekten çıkartılmıştır. Bu nedenle faktör analizine dahil edilen 15 ifadeden ikisi çıkartılarak 13 ifadeye indirgenmiştir.

Birinci faktörde yer alan Kabul Edilmiş Sessizlik faktörünü oluşturan 3 ifadenin açıklanan varyans değeri %13,067 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktörde yer alan Savunma Amaçlı Sessizlik faktörünü oluşturan 5 ifadenin açıklanan varyans değeri %28,391 olarak hesaplanmıştır. Son olarak üçüncü faktörde yer alan Örgüt Yararına Sessizlik faktörünü oluşturan 5 ifadenin açıklanan varyans değeri %26,082 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre Çalışan Sessizliğinin alt boyutlarına ait olan bu üç ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Çalışan Sessizliği Alt Boyutlarına Ait Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans (%)
Kabul Edilmiş Sessizlik	Kurumumuzda, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	.790	13,067
	Kurumumuzda, çalışma arkadaşlarımda doğru kararı alabileceklerine inandığım için, fikirlerimi söylemem.	.684	
	Kurumumuzda, işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	.632	
Savunma Amaçlı Sessizlik	Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	.769	28,391
	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	.840	
	İşimle ilgili gerçekleri, kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	.878	
	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	.857	
	Kurumumuzda, korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	.816	
Örgüt Yararına Sessizlik	Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	.741	26,082
	Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	.850	
	Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	.830	
	Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	.856	
	Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	.812	

3.2.4 Görev Performansı

İş görenlerin görev performanslarını ölçmek amacıyla Booth-Butterfield ve Booth-Butterfield (1991) tarafından aktarılan Goodman ve Svyantek'in (1999) geliştirdiği 9 ifadeden oluşan Görev Performansı ölçeğinin analiz sonuçlarına göre KMO değeri .904 bulunmuştur. Bartlett ölçüm sonuçlarına göre $p=.000<.005$ değeri bulunarak değişkenler arası ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Varimax rotasyon yöntemi sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu bulunmuştur. Değişkenlerin açıklanan toplam varyansı % 56,843 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre Görev Performansı ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Görev Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans (%)
İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.	.578	56,843
Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum ve uygun çalışırım.	.761	
İşle ilgili bütün görevlerde, mesleğimin gerektirdiğı uzmanlıkla iş görürüm.	.789	
İşimin gerektirdiğı bütün görevleri yerine getiririm.	.831	
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	.753	
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	.608	
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım.	.764	
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	.851	
İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	.805	

3.3. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Doğrulayıcı faktör analizi, keşifsel faktör analiz sonucunda faktörlere yüklenen maddelerden oluşan bu yapının gerçek veri ile uyumluluğunu belirlemek için kullanılmaktadır. Bu analizde örneklem sayısı 250'den fazla olan ve gözlemlenen değişken (madde) sayısı 30'dan yukarıda olan analizlerde artan indeksler olarak CFI (Comparative Fit Index) ve TLI (Tucker Lewis Index) değerlerinin 0,90 ya da daha büyük olması istenmektedir. Mutlak indeksler olarak ise RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değerinin 0,05'den küçük olması mükemmel uyum, 0,08'den küçük olması ise kabul edilebilir uyumu gösterirken; χ^2/df (CMIN/DF) değerinin 3 ile 5 arasında olması kabul edilebilir; 3'ün altında olması ise çok iyi bir uyum sağlanması için gerekli görülmektedir²⁶¹.

Bu araştırma kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre mutlak indeksler olarak χ^2 /df 3,22 ve RMSEA 0,067 olarak elde edilirken; artan indeksler olarak TLI 0,88 ve CFI ise 0,89 olarak elde edilmiştir. Bu bağlamda χ^2/df değeri iyi bir uyumun olduğunu, RMSEA ve CFI değerleri kabul edilebilir bir uyum olduğunu

²⁶¹ Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, "Multivariate data analysis: A Global Perspective (7th edition)", Prentice-Hall Inc., New Jersey, NY, USA, 2010, s. 666-673.

göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9: Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum İyiliği İndeksleri

	TLI	CFI	χ^2 / df	RMSEA
Uyum İyiliği İndeksleri	0,88	0,89	3,22	0,067

Uyum iyiliği indekslerinde çıkan sonuçlara göre faktör analizi ile elde edilen faktör yapılarının doğrulandığını söyleyebiliriz. Doğrulayıcı faktör analizindeki maddelerden oluşan faktör yükleri Tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 10: Değişkenlere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Algılanan Örgütsel Destek	
Çalıştığım kurum, refahı için yaptığım katkıya değer verir.	0,69
Çalıştığım kurum, gerçekten iyiliğimi düşünür.	0,91
Çalıştığım kurum, genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.	0,90
Çalıştığım kurum, işteki başarılarımla gurur duyar.	0,84
Çalıştığım kurum, gösterdiğim fazla çabayı takdir etmez.	0,75
Çalıştığım kurum, şikâyetlerimi görmezlikten gelir.	0,73
İşimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım kurum bunu fark etmez.	0,77
Çalıştığım kurum, bana çok az yakınlık gösterir.	0,69
Psikolojik Sahiplenme	
Burası Benim kurumum.	0,91
Bu kurumun “Bize” ait olduğunu hissediyorum.	0,93
Bu kurum için çok yüksek düzeyde sahiplik hissediyorum.	0,93
Bu kurumun benim kurumum olduğunu hissediyorum.	0,94
Burası bizim kurumumuzdur.	0,93
Bu kurum çalışanlarının çoğu kurumu sahiplenmiştir.	0,54
Bu kurumun benim olduğunu düşünmek benim için zor.	0,62
Kabul Edilmiş Sessizlik	
Kurumumuzda, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	0,50
Kurumumuzda, çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alabileceklerine inandığım için, fikirlerimi söylemem.	0,43
Kurumumuzda, işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	0,66
Savunma Amaçlı Sessizlik	
Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	0,78
Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	0,78
İşimle ilgili gerçekleri, kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	0,85

Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	0,86
Kurumumuzda, korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	0,77
Örgüt Yararına Sessizlik	
Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	0,63
Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	0,76
Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	0,80
Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	0,84
Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	0,78
Görev Performansı	
İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.	0,51
Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum ve uygun çalışırım.	0,72
İşle ilgili bütün görevlerde, mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.	0,75
İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.	0,81
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	0,71
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	0,54
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarırım.	0,71
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	0,84
İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	0,79

3.4. KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki veya bir değişkenin iki veya daha çok değişkenle olan ilişkisini test etmek ve bu ilişkilerin derecesini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir ve amacı bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değiştiğini belirlemektir²⁶². Bu analiz kapsamında psikolojik sahiplenme, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, algılanan örgütsel destek ve görev performansı değişkenlerinin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

²⁶² Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara 2008, s. 115.

Tablo 11: Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5
1	Psikolojik Sahiplenme	1				
2	Kabul Edilmiş Sessizlik	-.272**	1			
3	Savunma Amaçlı Sessizlik	-.435**	.477**	1		
4	Örgüt Yararına Sessizlik	.179**	-.031	-.007	1	
5	Algılanan Örgütsel Destek	.673**	-.259**	-.515**	.109*	1
6	Görev Performansı	.278**	-.206**	-.144**	.287**	.126**

**. $p < 0.01$

*. $p < 0.05$

Yukarıdaki tablo incelendiğinde psikolojik sahiplenme değişkeninin beklenildiği gibi örgüt yararına sessizlik, algılanan örgütsel destek ve görev performansı ile pozitif yönde ve $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer yandan psikolojik sahiplenme değişkeni ile kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik değişkenleri arasında beklenildiği gibi negatif yönde ve $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Çalışan sessizliği alt boyutlarından negatif bir davranış olarak değerlendirilen kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik kendi aralarında pozitif yönde ve $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu iki değişkenin çalışan sessizliğinin diğer alt boyutu olan ve pozitif bir davranış olarak nitelendirdiğimiz örgüt yararına sessizlik ile aralarında beklenildiği gibi negatif yönde ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik değişkenlerinin algılanan örgütsel destek ile beklenildiği gibi negatif yönde ve $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yararına sessizlik ile algılanan örgütsel destek aralarında beklenildiği gibi pozitif yönde ve $p < 0.05$ seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer yandan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik değişkenleri ile görev performansı arasında negatif yönde, örgüt yararına sessizlik ile görev performansı arasında pozitif yönde ve $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı ilişkilere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ve görev performansı arasındaki ilişki incelendiğinde ise beklenildiği gibi pozitif yönde ve $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Çalışanların psikolojik sahiplenme, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, algılanan örgütsel destek ve görev performanslarıyla ilgili tanımlayıcı istatistiksel sonuçlara bakıldığında psikolojik sahiplenme düzeylerinin yüksek ($3,5464 \pm 1,01555$), kabul edilmiş sessizlik düzeylerinin düşük ($2,4130 \pm ,83148$), savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin düşük ($2,0956 \pm ,95249$), örgüt yararına sessizlik düzeylerinin yüksek ($3,9936 \pm ,89735$), algılanan örgütsel destek düzeylerinin orta ($3,2403 \pm 1,01116$) ve görev performansı düzeylerinin yüksek ($4,0927 \pm ,62923$) olduğu saptanmıştır.

Tablo 12: Tanımlayıcı İstatistiksel Sonuçlar

	n	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Sahiplenme	502	3.5464	1.01555
Kabul Edilmiş Sessizlik	502	2.4130	.83148
Savunma Amaçlı Sessizlik	502	2.0956	.95249
Örgüt Yararına Sessizlik	502	3.9936	.89735
Algılanan Örgütsel Destek	502	3.2403	1.01116
Görev Performansı	502	4.0927	.62923

3.5. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE AİT HİPOTEZ TESTİ

Bu bölümde araştırmaya dahil edilmiş olan değişkenler arasındaki ilişkilere ait hipotezlerin istatistiksel olarak analiz edilmesine yer verilmiştir. Bu çerçevede değişkenler arası etkilerin sınanması ve neden sonuç ilişkisinde kullanılan basit regresyon analizi kullanılmıştır.

3.5.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi

Yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek ile psikolojik sahiplenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,676$; $p<0,01$) bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca analiz sonuçlarına göre algılanan örgütsel desteğin psikolojik sahiplenmenin %45'ini açıkladığı görülmektedir.

Regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olmaması önemlidir. Böyle bir sorunun olup olmadığını bizlere VIF değeri göstermektedir. VIF değeri eğer 5 ve yukarısı bir değer ise söz konusu değişkenin diğer regresyon modeli değişkenleri ile yüksek korelasyona sahip olduğunu ve modelden çıkarılması gerektiğini bizlere göstermektedir. Burada VIF değeri algılanan örgütsel destek için 1,00'dır. Buda bize bağımlı değişken ile yüksek korelasyona sahip olmadığını

göstermektedir. Böylece oluşturulan regresyon modelinin anlamlı çıkması neticesinde H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu duruma göre çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça psikolojik sahiplenme düzeyleri artmaktadır. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13: Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sahiplenme Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H ₁	Algılanan Örgütsel Destek	0,676	20,345	0,000*	1,000
	R ²	0,453			
	F	413,936			
	sig.	0,000*			

*p<0,01; Bağımlı Değişken: Psikolojik Sahiplenme

3.5.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışan Sessizliği Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre algılanan örgütsel destek ile kabul edilmiş sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ($\beta=-0,213$; p<0,01) bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde algılanan örgütsel destek ile savunma amaçlı sessizlik arasında da regresyon analizi sonuçlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ($\beta=-0,485$; p<0,01) bir etki vardır. Diğer yandan algılanan örgütsel destek ile örgüt yararına sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,097$; p<0,05) bir etkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca VIF değeri algılanan örgütsel desteğin 1,00’dır. Yani bağımlı değişkenler ile yüksek korelasyona sahip değildir. Buradan hareketle H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir. Çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik davranışlarının azaldığı diğer taraftan ise örgütsel destek algıları arttıkça örgüt yararına sessizlik düzeyinin artırdığı söylenebilir. Modellere ilişkin regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 14: Algılanan Örgütsel Desteğin Kabul Edilmiş Sessizlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H _{2a}	Algılanan Örgütsel Destek	-0,213	-6,002	0,000*	1,000
	R ²	0,67			
	F	36,022			
	sig.	0,000*			

*p<0,01; Bağımlı Değişken: Kabul Edilmiş Sessizlik

Tablo 15: Algılanan Örgütsel Desteğin Savunma Amaçlı Sessizlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	VIF	
H _{2b}	Algılanan Örgütsel Destek	-0,485	-13,420	0,000*	1,000
	R ²	0,265			
	F	180,099			
	sig.	0,000*			

*p<0,01; Bağımlı Değişken: Savunma Amaçlı Sessizlik

Tablo 16: Algılanan Örgütsel Desteğin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	VIF	
H _{2c}	Algılanan Örgütsel Destek	0,097	2,452	0,015**	1,000
	R ²	0,012			
	F	6,010			
	sig.	0,015**			

**p<0,05; Bağımlı Değişken: Örgüt Yararına Sessizlik

3.5.3. Psikolojik Sahiplenmenin Kabul Edilmiş Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda psikolojik sahiplenme ile kabul edilmiş sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ($\beta=-0,222$; $p<0,01$) bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca VIF değeri psikolojik sahiplenme için 1,00'dır. Yani bağımlı değişken ile yüksek korelasyona sahip değildir. Bu sonuçlara göre H_{3a} hipotezi kabul edilerek çalışanların hissettikleri psikolojik sahiplenme düzeyi arttıkça kabul edilmiş sessizlik düzeylerini azaltmaktadır. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17: Psikolojik Sahiplenmenin Kabul Edilmiş Sessizlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	VIF	
H _{3a}	Psikolojik Sahiplenme	-0,222	-6,311	0,000*	1,000
	R ²	0,074			
	F	39,823			
	sig.	0,000*			

*p<0,01; Bağımlı Değişken: Kabul Edilmiş Sessizlik

3.5.4. Psikolojik Sahiplenmenin Savunma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Yapılan regresyon analizi sonucunda psikolojik sahiplenme ile savunma amaçlı sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ($\beta=-0,408$; $p<0,01$) bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca VIF değeri psikolojik sahiplenme için 1,00'dır. Yani bağımlı değişken ile yüksek korelasyona sahip değildir. Bu sonuçlara göre

H_{3b} hipotezi kabul edilerek çalışanların hissettikleri psikolojik sahiplenme düzeyi arttıkça savunma amaçlı sessizlik düzeylerini azaltmaktadır. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Psikolojik Sahiplenmenin Savunma Amaçlı Sessizlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H _{3b}	Psikolojik Sahiplenme	-0,408	-10,787	0,000*	1,000
	R ²	0,189			
	F	116,365			
	sig.	0,000*			

*p<0,01; Bağımlı Değişken: Savunma Amaçlı Sessizlik

3.5.5. Psikolojik Sahiplenmenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bu modelde yapılan regresyon analizi sonucunda psikolojik sahiplenme ile örgüt yararına sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,158$; $p<0,01$) bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca VIF değeri psikolojik sahiplenme için 1,00’dir. Yani bağımlı değişken ile yüksek korelasyona sahip değildir. Bu sonuçlara göre H_{3c} hipotezi kabul edilerek çalışanların hissettikleri psikolojik sahiplenme düzeyi arttıkça örgüt yararına sessizlik düzeylerinin arttığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Psikolojik Sahiplenmenin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H _{3c}	Psikolojik Sahiplenme	0,158	4,059	0,000*	1,000
	R ²	0,032			
	F	16,477			
	sig.	0,000*			

*p<0,01; Bağımlı Değişken: Örgüt Yararına Sessizlik

3.5.6. Çalışan Sessizliği Alt Boyutlarının Görev Performansı Üzerindeki Etkileri

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre kabul edilmiş sessizlik ile görev performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ($\beta=-0,156$; $p<0,01$) bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde savunma amaçlı sessizlik ile görev performansı arasında da regresyon analizi sonuçlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ($\beta=-0,095$; $p<0,01$) bir etki vardır. Diğer yandan örgüt yararına sessizlik ile görev performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,201$;

$p<0,01$) bir etkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca VIF değeri çalışan sessizliği alt boyutları için 1,00'dır. Yani bağımlı değişken ile yüksek korelasyona sahip değildir. Buradan hareketle H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir. Çalışanların kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik davranış düzeyleri arttıkça görev performansları düzeylerinin azaldığı diğer taraftan ise örgüt yararına sessizlik düzeyinin artışının görev performansını artırdığı söylenebilir. Modellere ilişkin regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 20: Kabul Edilmiş Sessizliğin Görev Performansı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H_{4a}	Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,156	-4,698	0,000*	1,000
	R^2	0,042			
	F	22,071			
	sig.	0,000*			

* $p<0,01$; Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Tablo 21: Savunma Amaçlı Sessizliğin Görev Performansı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H_{4b}	Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,095	-3,263	0,001*	1,000
	R^2	0,021			
	F	10,650			
	sig.	0,001*			

* $p<0,01$; Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Tablo 22: Örgüt Yararına Sessizliğin Görev Performansı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H_{4c}	Örgüt Yararına Sessizlik	0,201	6,693	0,000*	1,000
	R^2	0,082			
	F	44,799			
	sig.	0,000*			

* $p<0,01$; Bağımlı Değişken: Görev Performansı

3.5.7. Algılanan Örgütsel Desteğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ile görev performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,078$; $p<0,01$) bir etkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca VIF değeri algılanan örgütsel destek için 1,00'dır. Yani bağımlı değişken ile yüksek korelasyona sahip değildir. Bu analiz sonuçlarına göre H_5 hipotezi kabul edilerek çalışanların algıladıkları örgütsel destek arttıkça görev

performansları da artmaktadır. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23: Algılanan Örgütsel Desteğin Görev Performansı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H ₅	Algılanan Örgütsel Destek	0,078	2,838	0,005*	1,000
	R ²	0,016			
	F	8,053			
	sig.	0,005*			

*p<0,01; Bağımlı Değişken: Görev Performansı

3.5.8. Psikolojik Sahiplenmenin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sahiplenme ile görev performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,172$; $p<0,01$) bir etkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca VIF değeri psikolojik sahiplenme için 1,00’dır. Yani bağımlı değişken ile yüksek korelasyona sahip değildir. Bu analiz sonuçlarına göre H₆ hipotezi kabul edilerek çalışanların psikolojik sahiplenme hisleri arttıkça görev performansları da artmaktadır. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24: Psikolojik Sahiplenmenin Görev Performansı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken		β	t	p	VIF
H ₆	Psikolojik Sahiplenme	0,172	6,459	0,000*	1,000
	R ²	0,077			
	F	41,723			
	sig.	0,000*			

*p<0,01; Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Yukarıda belirtilen regresyon analizleri sonucunda çalışmada test edilen hipotezlerin kabul edilip edilmediği ile ilgili özet bilgiler Tablo 25’te sunulmuştur.

Tablo 25: Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER		SONUÇ
H ₁	Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Sahiplenme üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklendi
H _{2a}	Algılanan Örgütsel Destek, Kabul Edilmiş Sessizlik üzerinde negatif etkilidir.	Desteklendi
H _{2b}	Algılanan Örgütsel Destek, Savunma Amaçlı Sessizlik üzerinde negatif etkilidir.	Desteklendi
H _{2c}	Algılanan Örgütsel Destek, Örgüt Yararına Sessizlik üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklendi
H _{3a}	Psikolojik Sahiplenme, Kabul Edilmiş Sessizlik üzerinde negatif etkilidir.	Desteklendi
H _{3b}	Psikolojik Sahiplenme, Savunma Amaçlı Sessizlik üzerinde negatif etkilidir.	Desteklendi
H _{3c}	Psikolojik Sahiplenme, Örgüt Yararına Sessizlik üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklendi
H _{4a}	Kabul Edilmiş Sessizlik, Görev Performansı üzerinde negatif etkilidir.	Desteklendi
H _{4b}	Savunma Amaçlı Sessizlik, Görev Performansı üzerinde negatif etkilidir.	Desteklendi
H _{4c}	Örgüt Yararına Sessizlik, Görev Performansı üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklendi
H ₅	Algılanan Örgütsel Destek, Görev Performansı üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklendi
H ₆	Psikolojik Sahiplenme, Görev Performansı üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklendi

3.6. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ FARKLILIK ANALİZLERİ

Bu bölümde çalışanların bireysel özelliklerinin, araştırmanın değişkeleri olan algılanan örgütsel destek, psikolojik sahiplenme, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve görev performansı değişkenlerine göre istatistiksel farklılık analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bu analiz kapsamında iki grup altında toplanan kontrol değişkenleri için “bağımsız grup t testi” ve ikiden fazla grup altında toplanan kontrol değişkenleri için ise “tek yönlü varyans (ANOVA) testi” yöntemleri kullanılmıştır.

3.6.1. Araştırma Değişkenleri ile Cinsiyet Arasındaki Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyet farklılıkları ile psikolojik sahiplenme, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, algılanan örgütsel destek ve görev performansları arasında istatistiksel olarak farklılığın belirlenmesi amacıyla uygulanan t-testi sonucunda anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 26: Cinsiyet ile Değişkenler Arasındaki t Testi

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Psikolojik Sahiplenme	Erkek	294	3.5797	.99213	0,873	0,383
	Kadın	208	3.4993	1.04837		
Kabul Edilmiş Sessizlik	Erkek	294	2.4388	.85453	0,825	0,410
	Kadın	208	2.3766	.79838		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Erkek	294	2.0361	.93600	-1,669	0,096
	Kadın	208	2.1798	.97137		
Örgüt Yararına Sessizlik	Erkek	294	4.0116	.87794	0,532	0,595
	Kadın	208	3.9683	.92562		
Algılanan Örgütsel Destek	Erkek	294	3.2483	1.01145	0,211	0,833
	Kadın	208	3.2290	1.01309		
Görev Performansı	Erkek	294	4.0574	.56063	-1,436	0,152
	Kadın	208	4.1426	.71352		

3.6.2. Araştırma Değişkenleri ile Medeni Durum Arasındaki Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan akademik personelin medeni durumlarının farklılıkları ile araştırma değişkenlerinin anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan t-testi sonucunda psikolojik sahiplenme, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve algılanan örgütsel destek değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Diğer yandan araştırma değişkenlerinden görev performansı ile akademik personelin medeni durumlarında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 27: Medeni Durum ile Değişkenler Arasındaki t Testi

	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Psikolojik Sahiplenme	Evli	411	3.5777	.99439	1,469	0,142
	Bekâr	91	3.4050	1.10087		
Kabul Edilmiş Sessizlik	Evli	411	2.4177	.81412	0,267	0,790
	Bekâr	91	2.3919	.91029		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Evli	411	2.1012	.95880	0,280	0,780
	Bekâr	91	2.0703	.92826		
Örgüt Yararına Sessizlik	Evli	411	4.0127	.86257	1,010	0,313
	Bekâr	91	3.9077	1.04107		
Algılanan Örgütsel Destek	Evli	411	3.2375	1.01511	-0,130	0,897
	Bekâr	91	3.2527	.99861		
Görev Performansı	Evli	411	4.1190	.56802	1,553	0,047*
	Bekâr	91	3.9744	.84670		

*p<0,05

3.6.3. Araştırma Değişkenleri ile Yaş Grupları Arasındaki Farklılık Analizi

Katılımcıların yaş grupları bazında araştırma değişkenlerinin anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel test tekniklerinden parametrik bir test olan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır.

Tablo 28: Yaş Grupları ile Değişkenler Arasındaki ANOVA Testi

	Yaş Grupları	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Psikolojik Sahiplenme	26-33	130	3.3648	1.06624	4,599	0,001*
	34-41	155	3.4722	1.03768		
	42-49	141	3.7457	.91856		
	50-57	59	3.4818	1.01879		
	57+	17	4.2101	.71628		
Kabul Edilmiş Sessizlik	26-33	130	2.5179	.88149	2,900	0,022*
	34-41	155	2.3009	.79921		
	42-49	141	2.3499	.76669		
	50-57	59	2.4746	.81463		
	57+	17	2.8824	1.08616		
Savunma Amaçlı Sessizlik	26-33	130	2.2138	.96294	3,686	0,006*
	34-41	155	2.0766	.95060		
	42-49	141	1.9277	.82125		
	50-57	59	2.3864	1.14281		
	57+	17	1.7294	.91088		
Örgüt Yararına Sessizlik	26-33	130	3.9677	.91357	0,123	0,974
	34-41	155	3.9961	.91021		
	42-49	141	4.0284	.84973		
	50-57	59	3.9661	.95999		
	57+	17	3.9176	.90294		

Algılanan Örgütsel Destek	26-33	130	3.1356	.98941	1,321	0,261
	34-41	155	3.2581	.97452		
	42-49	141	3.3316	1.04465		
	50-57	59	3.1038	1.13979		
	57+	17	3.5515	.64052		
Görev Performansı	26-33	130	4.0479	.61233	0,926	0,449
	34-41	155	4.0960	.61950		
	42-49	141	4.1678	.57223		
	50-57	59	4.0094	.82177		
	57+	17	4.0850	.54508		

*p<0,05

Bu analiz sonucuna göre akademik personelin psikolojik sahiplenme hislerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (F=4,599; p=0,001<0,05). Farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testi sonuçlarına göre 26-33 yaş grubu ile 42-49 ve 57+ yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 26-33 yaş grubu puan ortalamasının 42-49 ve 57+ yaş grupları puan ortalamalarından düşük olması bizlere akademik personelin yaş artışının psikolojik sahiplenme hissini artırdığını göstermektedir.

Yapılan analizin diğer bir sonucu olarak akademik personelin kabul edilmiş sessizlik davranışlarının 34-41 yaş grubu ile 57+ yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (F=2,900; p=0,022<0,05). Bulunan anlamlı farklılığa göre çalışan yaşı 57+ olanların kabul edilmiş sessizlik puanları, 34-41 yaş grubundaki çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre akademik personelin yaşı arttıkça anlamlı değişiklikler yapma konularında daha pasif davranışlar sergilediğini göstermektedir.

Analiz sonucuna göre bulunan diğer bir anlamlı farklılık savunma amaçlı sessizlik değişkenindedir. Akademik personelin savunma amaçlı sessizlik davranışı göstermede 42-49 ve 50-57 yaş grupları arasındaki anlamlı farklılık bulunmuştur (F=3,686; p=0,006<0,05). 50-57 yaş grubu diğer yaş gruplarına nazaran daha savunmacı bir davranış sergileyerek fikirlerini paylaşma konusunda daha sessizliğe bürünmektedirler.

Diğer değişkenler ile yaş grupları arasındaki ANOVA testi sonuçlarına göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır(p>0,05).

3.6.4. Araştırma Değişkenleri ile Akademik Unvanlar Arasındaki Farklılık Analizi

Katılımcıların akademik unvan bazında araştırma değişkenlerinin anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel test tekniklerinden parametrik bir test olan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır.

Tablo 29: Akademik Unvanlar ile Değişkenler Arasındaki ANOVA Testi

	Akademik Unvan	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Psikolojik Sahiplenme	Prof. Dr.	44	3.8312	.94524	4.710	0,000*
	Doç. Dr.	64	3.6027	.99349		
	Yrd. Doç. Dr.	131	3.5932	.98680		
	Öğretim Görevlisi	169	3.6446	.96777		
	Araştırma Görevlisi	84	3.0884	1.10810		
	Diğer	10	3.4286	.88063		
Kabul Edilmiş Sessizlik	Prof. Dr.	44	2.4394	.70719	1.946	0,085
	Doç. Dr.	64	2.5000	.77437		
	Yrd. Doç. Dr.	131	2.3613	.87514		
	Öğretim Görevlisi	169	2.3095	.80465		
	Araştırma Görevlisi	84	2.6310	.89625		
	Diğer	10	2.4333	.73786		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Prof. Dr.	44	1.7818	.90149	2.874	0,014*
	Doç. Dr.	64	2.0938	.91407		
	Yrd. Doç. Dr.	131	2.0275	.96803		
	Öğretim Görevlisi	169	2.0988	.93296		
	Araştırma Görevlisi	84	2.3952	.99103		
	Diğer	10	1.9200	.68767		
Örgüt Yararına Sessizlik	Prof. Dr.	44	4.0091	.81492	1.351	0,242
	Doç. Dr.	64	3.7719	.84393		
	Yrd. Doç. Dr.	131	3.9969	.90672		
	Öğretim Görevlisi	169	4.0917	.96820		
	Araştırma Görevlisi	84	3.9810	.78148		
	Diğer	10	3.7400	1.07517		
Algılanan Örgütsel Destek	Prof. Dr.	44	3.4347	1.00308	1.914	0,090
	Doç. Dr.	64	3.2363	1.00522		
	Yrd. Doç. Dr.	131	3.2118	1.06754		
	Öğretim Görevlisi	169	3.3504	1.00236		
	Araştırma Görevlisi	84	2.9985	.93269		
	Diğer	10	2.9250	.90177		
Görev Performansı	Prof. Dr.	44	4.1313	.59824	1.380	0,230
	Doç. Dr.	64	4.0226	.70806		
	Yrd. Doç. Dr.	131	4.1162	.65934		
	Öğretim Görevlisi	169	4.1581	.56949		
	Araştırma Görevlisi	84	3.9590	.65831		
	Diğer	10	4.0222	.41508		

*p<0,05

Yapılan analiz sonucunda akademik personelin unvanları ile psikolojik sahiplenme arasında ($F=4,710$; $p=0,00<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık hesaplanmıştır. Farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testi sonuçlarına göre Prof. Dr. Unvanına sahip olanlar ile Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr., Öğretim Grevlisi ve Araştırma Görevlisi unvanlarına sahip olanların arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Akademik unvanın yükselmesi, yaş grupları analiz sonuçlarına benzer şekilde psikolojik sahiplenme hissini arttırdığını göstermektedir.

Diğer bir sonuca göre ise akademik personelin unvanları ile savunma amaçlı sessizlik arasında ($F=2,874$; $p=0,014<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık hesaplanmıştır. Bu anlamlı farklılık Prof. Dr. kadrosunda olanlar ile Araştırma Görevlisi kadrosu olanlar arasındadır. Prof. Dr. kadrosunda bulunanların kariyer anlamında unvan olarak en üstte yer alması ve Araştırma Görevlisi kadrosunda bulunanların ise işe daha yeni başlamalarından doğan bir adaptasyon süreci ve kadro tedirginliği bu anlamlı farklılığı açıklar niteliktedir.

Uygulanan Anova testi sonucuna göre, araştırmaya katılan akademik personelin kabul edilmiş sessizlik, örgüt yararına sessizlik, algılanan örgütsel destek ve görev performansı ile unvanlara göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, akademik personelin çalıştıkları üniversiteye ilişkin örgütsel destek algıları ile psikolojik sahiplenme duygularının, sessizlik davranışları ile görev performansları üzerindeki etkilerini incelemek ve gelecek çalışmalara katkı sağlamaktır. Bu amaçla yürütülen saha çalışma bulguları, aşağıda özetlenmektedir.

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, belirsizlikler ve bu değişimlere bağlı olarak örgüt yapısında makro örgütsel müdahaleler (küçülme ya da birleşmeler, outsource gibi), işletmelerdeki insan unsurunun önemini artırmıştır. Bu kapsamda, çalışanların örgüt performansındaki yeri ve önemi, işletme yazında önemli bir konu başlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin, çalışanlarını tanımaları çok önemlidir²⁶³. Çalışanlarda yüksek düzeyde destek algısı oluşması, kurum için gösterecekleri performanslarına olumlu katkı sağlayacaktır²⁶⁴. Bu aşamada çalışanların kuruma katkılarının sağlanması yönündeki kurumsal faaliyetler önemlidir. Zira ilgili yazında; çalışanların örgütsel destek algılamalarının, onların gerginliklerini azalttığı, duygusal ihtiyaçlarını karşıladığı ve sonuç olarak refahlarını artırdığı belirtilmektedir²⁶⁵. Bu kapsamda, yürütülen araştırmalar çerçevesinde çalışanların pozitif tutum ve davranışlarının belirleyici faktörlerinden birinin algılanan örgütsel destek olduğunu söylemek mümkündür.

Diğer yandan örgüt yapılarının ve yöneticilerin, bireye sağlamış olduğu hak ve sorumluluklar psikolojik sahiplenmeye neden olabilmektedir. Bazı araştırmacılara göre çalışanların belirli bir nesne için sorumluluk üstlenmesinin (enerji, zaman, bakım yapma, endişelenme ve dikkat kesilmesi vb.) onlarda sahiplenme duygusuna yol açmaktadır²⁶⁶.

Araştırmada öncelikle, örgütsel desteğin psikolojik sahiplenmeye olan etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, devlet üniversitelerinde görev yapan

²⁶³ Robert Eisenberger, Glenn P. Malone, William D. Presson, "Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement", *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2016, ss. 1-22.

²⁶⁴ Kurtessis a.g.m., 2015, Rhoades a.g.m., 2002

²⁶⁵ Zinta S. Byrne, Wayne A. Hochwarter, "I get by with a little help from my friends: the interaction of chronic pain and organizational support on performance", *J. Occup. Health Psychol*, 11, 2006, ss. 218.

²⁶⁶ Pierce a.g.m., 2004, s. 510

akademik personelin kurumlarından aldıkları destek arttıkça, kurum ve işlerine karşı psikolojik sahiplenme duygularının da artmakta olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar bize, örgütsel desteğin temelleri sayılan, çalışanlar ve işverenler arasındaki davranışsal bir mübadeleye dayanmakta olan Sosyal Mübadele Kuramı ve Karşılıklılık Kuramı ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu kuramlara göre çalışanlar, sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması derecesinde onlarda hem örgütlerine hem de yöneticilerine aynı şekilde karşılık verme eğiliminde bulunmaktadır. Bu karşılıklı ilişkilerin devamında ise yöneticiler, çalışanların örgütlerine yaptıkları katkılarına karşı onlara verdikleri pozitif yaklaşımlar, çalışanlarda örgütlerine karşı psikolojik sahiplenme duygularının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Araştırma sonuçlarında bulunan bulgular ayrıca Ötken'in (2015), beyaz yakalı çalışanlar için yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir²⁶⁷.

Araştırmada incelenen ikinci kısım ise, algılanan örgütsel destek algısının çalışan sessizliği boyutlarına olan etkisidir. Çalışanın örgütsel olarak belirlediği problemler için geri bildirimde bulunmaması sessizlik gösterdiği anlamına gelmektedir²⁶⁸. Çalışanın yöneticisine bilgi vermesi, fikir ileri sürmesi ya da sorunla ilgili konuşmasından önce, yöneticisinin sorumluluk alıp almayacağına ve kendisine destek olup olmayacağına dikkat etmektedir²⁶⁹.

Yapılan literatür taraması sonucunda çalışan sessizliğinin öncülleri hakkında özellikle de algılanan örgütsel desteğin öncüsü olduğu yönünde sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Tekmen (2016) yılında otel sektöründe çalışan 374 çalışanın katılımıyla yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel desteğin, tek boyutlu olarak ele aldığı çalışan sessizlik davranışına etkisini incelemiş ve negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir²⁷⁰. Kuluap ve Çakmak'ın (2016) Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan üniversitelerde yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ile kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ancak algılanan örgütsel desteğin örgüt yararına sessizliğe etkisinin anlamsız olduğu sonucuna

²⁶⁷ Ötken a.g.m., 2015, s. 134

²⁶⁸ Elizabeth W. Morrison, "Employee Voice and Silence", *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1.1, 2014, s. 188.

²⁶⁹ Milliken a.g.m., 2003, s. 1455

²⁷⁰ Tekmen a.g.m., 2016, s. 68-69

ulaşmışlardır²⁷¹. Aynı şekilde Yürür ve arkadaşlarının (2016) Ankara’da farklı sektörlerde yapmış oldukları çalışma sonuçları da Kulualp ve Çakmak’ın yaptıkları çalışmayı destekler niteliktedir²⁷².

Bu araştırmada, yazınla paralel olarak örgütsel destek algısı ile çalışan sessizliği ilişkisi irdelenmiştir. Araştırma sonuçları literatürdeki benzer araştırma sonuçlarıyla paralellik göstererek, algılanan örgütsel desteğin, çalışan sessizlik davranışı üzerindeki etkisi doğrulanarak, çalışan sessizlik davranışını genel olarak ters yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, akademik personelin algıladıkları örgütsel destek arttıkça itaate ve korkuya bağlı olan kabullenici sessizlik davranışı ve savunma amaçlı sessizlik davranışı azalmaktadır. Diğer yandan bu araştırma sonuçlarına göre, Kulualp ve Çakmak (2016) ile Yürür ve arkadaşlarının (2016) araştırma bulgularının aksine akademik personelin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, örgütler için pozitif bir davranış olarak nitelendirilen örgüt yararına sessizlik davranışını da olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buradan hareketle katılımcıların farklı sektörlerde ve farklı görevlerde olması, algılanan örgütsel destek ile örgüt yararına sessizlik arasındaki yapısını değiştirmektedir. Bu kapsamda bu alanda yürütülecek yeni çalışmaların, örneklem açısından da değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

Bu araştırmayı ilgili yazında yer alan benzer çalışmalardan ayıran en önemli özelliği, daha önce literatürde üzerinde durulmamış ya da araştırma değişkeni olarak düşünülmemiş olan psikolojik sahiplenme ve çalışan sessizlik boyutları arasındaki ilişkinin irdelenmesidir. Yapılan literatür taraması sonucunda çalışan sessizliğinin öncülleri hakkında özellikle psikolojik sessizliğin öncüsü olabileceği yönünde doğrudan bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte, bazı araştırmalarda; örgütte çalışanların kendilerini rahat ifade etmeleri ve örgüt içerisinde iletişim kanallarının açık olması ile kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri arasında olumlu bir ilişki olduğundan bahsedilmiştir²⁷³.

Psikolojik sahiplenmenin gerek örgüt içinde gerekse de örgüt yararına olumlu duygusal, tutumsal ve davranışsal sonuçlarından söz edilebilir²⁷⁴. Ancak, çalışanın

²⁷¹ Kulualp a.g.m., 2016, s. 139-140.

²⁷² Yürür a.g.m., 2016, s. 20

²⁷³ Botero a.g.m., 2009, s. 87-88

²⁷⁴ Van Dyne a.g.m., 2004, s. 442

örgütsel olarak belirlediği problemler için geri bildirimde bulunmaması sessizlik gösterdiği anlamına gelmektedir. Çalışanın yöneticisine bilgi vermesi, fikir ileri sürmesi ya da sorunla ilgili konuşmasından önce, yöneticisinin sorumluluk alıp almayacağına ve kendisine destek olup olmayacağına dikkat etmektedir²⁷⁵. Söz konusu ilişkiler dikkate alındığında, psikolojik sahiplenme ve çalışan sessizliği arasında bir ilişki olabileceği öngörülmüştür.

Buradan hareketle, işlerin aşırı derece standartlaştığı mekanik örgüt yapılarından ziyade merkezileşmenin ve hiyerarşinin düşük olduğu, çalışanların kararlara katılım seviyesinin yüksek olduğu örgüt yapıları içerisinde psikolojik sahiplenme duygusunun gelişerek artmasına neden olabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

Literatür araştırması sonucunda psikolojik sahiplenme ve çalışan sessizliği arasında bir ilişki olabileceğinden yola çıkarak yapılan bu araştırma bulgularına göre, psikolojik sahiplik ile kabul edilmiş sessizlik ve savuma amaçlı sessizlik davranışı arasında negatif yönde bir ilişki varlığı tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuç bizlere, akademik personelin hiyerarşik yapının yoğun olduğu bir yapıda bile kurumlarını kendilerininmiş gibi hissederek, kabul edilmiş sessizlik ve savuma amaçlı sessizlik davranışlarını azalttıklarını göstermektedir. Diğer taraftan psikolojik sahiplik ile sessizlik davranışının diğer boyutu olan örgüt yararına sessizlik davranışı arasında ilişki incelendiğinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır. Bu durum bize, akademik personelde artan psikolojik sahiplik duygusunun, çalıştığı kurumu koruma ve onun yararına olan sessizlik davranışını da artırdığını göstermektedir.

Bu araştırma çerçevesinde ele alınan diğer bir konu ise, akademik çalışanların sessizlik davranışlarının görev performanslarına olan etkisidir. Çalışanların tutum ve davranışları örgüt içindeki iklimi olumsuz yönde etkilendiğinde çalışan performansı da negatif yönde etkilenebilmektedir. Daha önce de bahsettiğimiz gibi çalışan sessizliğinin olumsuz yönünü temsil eden alt boyutlarından biri olan kabul edilmiş sessizlik, çalışanların itaatlerine dayanması nedeniyle hem kendisinin hem de örgütün verimliliğini azaltıcı bir etkiye sahiptir. Benzer şekilde savunma amaçlı sessizlikte korku temelli olup, örgüt içindeki uyumu olumsuz yönde etkilemektedir.

²⁷⁵ Morrison a.g.m., 2014, s. 188

Diğer yandan örgüt yararına sessizlik ise çalışan üzerinde örgütüne olumlu katkıda bulunduğuna dair bir düşünceye neden olduğu için çalışanın performansına olumlu etki sağlamaktadır²⁷⁶.

Yazında yer alan söz konusu önermelerden hareketle yürütülen analizler, bu çalışmada akademik personelin araştırmaya konu olan sessizliğinin alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik davranışı ile onların görev performansı arasında ters yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Analiz bulguları ayrıca, akademik personelin, örgüt yararına sessizlik davranışları ile görev performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç literatürde incelenen araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Briensfield (2009) yaptığı çalışmada, örgütsel sessizlik ile örgüt, işletme ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve değişkenlerin birbirini etkilediğini tespit etmiştir. Araştırmada, çalışan sessizliğinin alt boyutlarından olan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutlarının çalışan performansını negatif yönde etkilediği bunun yanında örgüt yararına sessizlik alt boyutunun ise çalışan performansını pozitif yönde etkilediği ilgili çalışmada ortaya konulmuştur²⁷⁷. Bu kapsamda saha çalışmasında elde edilen bulgular, ilgili yazınla paralellik göstermektedir.

Araştırmada irdelenen bir ilişki ise, algılanan örgütsel destek ile görev performansı arasındaki etkileşimdir. Örgütlerinin destekleyici olduğunu düşünen çalışanlar, daha yüksek performans göstermektedir²⁷⁸. Çalışanların algıladığı örgütsel desteği, kendi performansı ile örgüte geri ödemesi, iş performansını etkileyen bir motivasyon unsurudur²⁷⁹. Söz konusu motivasyonun nasıl oluştuğuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde ise genel anlamda, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine birtakım iyilikler yapmalarını öngören Sosyal Mübadele Kuramı ile bireylerin elde ettikleri yararlara karşılık olumlu davranış göstermesi temeline dayanan Karşılıklılık Kuramı karşımıza

²⁷⁶ Van Dyne a.g.m., 2003, s. 1362

²⁷⁷ Brinsfield a.g.m., 2009, s. 270

²⁷⁸ Robert Eisenberger vd., "Perceived Organizational Support, Discretionary treatment and innovation", *Journal of Applied Psychology*, 82: 1997, s. 817; Gaetane Caesens vd., "The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization", *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 25, 2016, s. 408.

²⁷⁹ Armeli a.g.m., 1998, s. 290

çıkılmaktadır. Bu kapsamda bu iki kuram çerçevesinde; akademisyenlerin algıladıkları örgütsel destek arttıkça görev performansının da arttığı bu çalışmada doğrulanmıştır.

Araştırma da son olarak psikolojik sahiplik ile görev performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yürütülen saha araştırmalarda, çalışanlarına psikolojik olarak sahip çıkan örgütlerde çalışanlar, bireysel çıktılarını arttırarak daha yüksek performans göstermektedir²⁸⁰. Benzer şekilde Van Dyne ve Pierce (2004), örgütlerde psikolojik sahiplenme işle ilgili davranışların özellikle de performans, örgütsel vatandaşlığı anahtarı olduğunu belirtmiştir²⁸¹. Sonuçlara bakıldığında, akademik personelin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen kurum yapısı, onlarda kurumlarına ve görevlerine karşı psikolojik sahiplik duygusunun artmasına ve böylece görev performansının da artırmaktadır.

Genel bir değerlendirme yapacak olursak, akademik personelin çalışma hayatında, her ne kadar yoğun ders ve araştırma temposu ile üniversite ortamındaki bürokrasi ve hiyerarşi etkin bir rol alsada, psikolojik sahiplenme duygularının yüksek çıkması manidardır. Bu durumu, iş hayatındaki yoğun rekabet ortamına ve akademisyenlerin bu çalışma temposuna rağmen esnek çalışma saatlerine sahip olması olarak açıklayabiliriz.

Akademik personelin görevleriyle ilgili performansları her ne kadar kendi üretkenliklerine bağlı olsada, onların örgüt ve yönetim tarafından desteklenmesi de bu üretkenliğini geliştirmesine ve hem bireysel hem de örgüt performansını yüksek seviyeye çıkarmasına neden olacaktır.

Örgütlerde sahiplenme duygusunun var olması, çalışan ve işverenin karşılıklı sorumluluklarını önemli ölçüde etkileyecek bir unsurdur. Destekleyici iş ortamlarında yaratıcı ve yenilikçi fikir ve önerilerini dile getiren akademik personel, bilim dünyasındaki gelişmeleri takip edip kendilerini geliştirerek görev performanslarını artırabilirler. Özellikle hiyerarşik yapının çok olduğu üniversitelerde, birim ve idare yöneticilerinin tutum ve davranışları, akademik personelin üretkenliği üzerinde önemli etkileri olabilmektedir. Kendilerine değer verilmediğini hisseden her çalışan gibi

²⁸⁰ Azka Ghafoor vd., "Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership", *African journal of business management*, 5(17), 2011, s. 7398; Philipp Sieger, Thomas Zellweger, Karl Aquino, "Turning Agents into Psychological Principals: Aligning Interests of Non-Owners through Psychological Ownership", *Journal of Management Studies*, 50(3), 2013, s. 378

²⁸¹ Van Dyne a.g.m., 2004, s. 446

akademik personelde, psikolojik olarak negatif duygulara sahip olacak ve elde ettikleri pek çok tecrübe ve bilgilerin paylaşılmasının ve geliştirilmesine sessiz kalabilecektir.

Akademik personel, bilimsel çalışmalar yaparak birçok yeni bilgi elde ederler. Bu bilgiler hem öğrencilerinin hem de toplumun gelişmesine katkı sağladığı kadar çalıştıkları kurumun gelişmesi içinde önemlidir. Buradan hareketle, akademik personelin örgüt ve yönetim tarafından desteklenmesi ile örgütlerine karşı sahiplenme duygularının oluşması, bireysel, toplumsal anlamda ve ülkenin gelişmesinde büyük öneme sahiptir. Benzer şekilde bu durum, diğer kamu kurumları ve özel sektördeki yapılar içinde geçerlidir.

Bireylerden başlayarak hem toplumun hem de ülkenin gelişmesinde yöneticiler anahtar roldedir. Kurum içinde, çalışanları motive ederek onların pozitif tutum ve davranış sergilemelerinde yöneticilerin rolü ne kadar önemliyse, çalışanların örgütleri için olumsuz davranışlar göstermesi kurumun ilerlemesi ve gelişmesi açısından da o kadar önemlidir.

Ülke gelişiminde olduğu kadar üniversite performansında da önemli bir unsur olan akademik personelin örgütsel destek algıları ile psikolojik sahiplenme, sessizlik davranışı ve görev performansı arasındaki ilişkinin değerlendirildiği bu çalışma bizlere, diğer örgüt türlerinde olduğu gibi örgütsel desteğin, tutum ve davranışlar ile bireysel performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda Türkiyede önemli bir yeri olan akademik personelin, kurumsal ve bireysel performanslarının artırılmasında üniversite yönetimlerine düşen yükümlülöklere ve ödevlere dikkat çekilerek, araştırma bulgularının bu alanda ve akademisyenler üzerinde yürütülecek diğer çalışmalara ışık tutacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmanın bir kaç önemli kısıtı bulunmaktadır. Araştırma sadece devlet üniversitesinin de çalışan akademik personel üzerinde uygulanmıştır. Bilindiği üzere akademik personel diğer sektör çalışanlarına göre daha farklı bir çalışma anlayışına sahiptir. Bu nedenle bu sınırlılığın genişletilerek, farklı sektörlerde araştırmalar yürütölerek, araştırma değişkenlerinin ilişkisi detaylı olarak irdelenmelidir.

Diğer bir önemli kısıt ise, daha önce bir araştırmaya rastlanmamış olan psikolojik sahiplenme ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin sadece devlet üniversitelerinde görev yapan akademik personel üzerinde yapılmasıdır. Buradan hareketle gelecek

araştırmalarda hem vakıf üniversitelerinde hem de akademik ve idari personel üzerinde ya da farklı sektörlerde bu ilişkiye ait çalışmalar yapılması yönetim literatürüne önemli katkılar sağlayacağı düşünölmektedir.

Bu çalışmanın bir diğer kısıtı ise, çalışan sessizliğin öncölü olarak sadece iki değişkenin araştırmaya dahil edilmesidir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda farklı değişkenlerin de modele eklenmesiyle, farklı bulgulara ulaşılabilceği düşünölmektedir.



KAYNAKÇA

- AKTAŞ Hakkı, Eylem ŞİMŞEK, “Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (28), 2014, ss. 24-52.
- ALLEN David G., Lynn M. SHORE, Rodger W. GRIFFETH, “A Model of Perceived Organizational Support and Turnover”, (Unpublished manuscript), *University of Memphis and Georgia State University*, 1999.
- ALLEN David G., Lynn M. SHORE, Rodger W. GRIFFETH, “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, Vol.29, No.1, 2003, ss. 99-118.
- ALTMAN Irwin, “The environment and social behavior: Privacy, personal space, territory, crowding”, *Monterrey, CA: Brooks/Cole*, 1975.
- AMAH Okey E., Chinwuba A. OKAFOR, “Relationships among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self Esteem and Locus of Control”, *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 2008, ss. 1-11.
- ARDREY Robert, “The territorial imperative: A personal inquiry into the animal origins of property and nations”, *New York: Dells*, 1966.
- ARGYRİS Chris, “Double Loop Learning in Organizations”, *Harvard Business Review*, 1977, ss. 115-124.
- ARGYRİS Chris, Donald SCHON, “Organizational Learning”, *Reading, MA: Addison-Wesley*, 1978.
- ARSHAD Amara, Abdus Sattar ABBASI, “Spiritual Leadership And Psychological Ownership: Mediating Role Of Spiritual Wellbeing”, *Science International*, Vol: 26, Issue: 3, 2014, ss. 1265-1269.
- ARMELI Stephen, Robert EISENBERGER, Peter FASOLO, Patrick LYNCH, “Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs”, *Journal of Applied Psychology*, 83, 1998, ss. 288-297.
- ASELAGE Justin, Robert EISENBERGER, “Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, ss. 491-509.
- ASGARI Ali, Abu Daud SILONG, Aminah AHMAD, Bahaman Abu SAMAH, “The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors”, *European Journal of Scientific Research*, 23, 2008, ss. 227-242.
- ASHFORD Susan J., Larry L. CUMMINGS, “Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 1983, ss. 370-398

- ASHFORD Susan J., Kathleen M. SUTCLIFFE, Marlys K. CHRISTIANSON, “Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations”, *Voice and Silence in Organizations*, 2009, ss. 175-202.
- AVEY James B., Bruce J. AVOLIO, Craig D. CROSSLEY, Fred LUTHANS, “Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement, and relation to work outcomes”, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 2009, ss. 173–191.
- AVEY James B., Tara S. WERNING, Michael E. PALANSKI, “Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership”, *Journal of Business Ethics*, 107 (1), 2012, ss. 21-34.
- BAGHERI Ghodrattollah, Reihaneh ZAREI, Mojtaba NIKAEEN, “Organizational Silence: Basic Concepts and Its Development Factors”, *Ideal Type of Management Journal*, 1.1, 2012, ss. 47-58.
- BANDURA Albert, “Exercise of personal and collective efficacy in changing societies”, *Self efficacy in changing societies*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1995, ss. 1-46.
- BANDURA Albert “Social cognitive theory: An agentic perspective”, *Annual Review of Psychology*, 52, 2001, ss. 1–26.
- BEAGLEHOLE Ernest, “Property: A study in social psychology”, *New York: Macmillan*, 1932, ss. 99-111.
- BECKER Howard Soul, “Notes on The Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, Sayı:66, 1960, ss. 32-42.
- BEGGAN James K., “On the social nature of nonsocial perception: The mere ownership effect”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 1992, ss. 229-237.
- BELK Russel W., “Possessions and the extended self”, *Journal of Consumer Research*, 15, 1988, ss. 139-168.
- BIES Robert J., “Sounds of Silence: Identifying New Motives and Behaviors”. *Voice and Silence in Organizations*, 2009, ss. 157-175.
- BLAU Peter, “Exchange and Power in Social Life”, *New York: Wiley*, 1964.
- BLACKMAN Deborah, Eugene SADLER-SMITH, “The Role Of “Silence” In Human Resource Development”, *In 8th International Conference on Human Resource Development Research & Practice Across Europe*, Oxford, UK, 2009, ss. 1-11.
- BOOTH-BUTTERFIELD Melanie, Steven BOOTH-BUTTERFIELD, “Individual Differences in the Communication of Humorous Messages”, *Southern Communication Journal*, 56, 1991, ss. 32–40.
- BORMAN Walter. C., Donald H. BRUSH, “More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements”, *Human Performance*, 6, 1993, ss. 1–21.
- BORMAN Walter C., Stephan J. MOTOWIDLO, “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”, In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personality selection*, 1993, ss. 71-98.

- BORMAN Walter C., Stephan J. MOTOWIDLO, "Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10, 1997, ss. 99–109.
- BORMAN Walter C., Louis A. PENNER, Tammy D. ALLEN, Stephan J. MOTOWIDLO, "Personality Predictors of Citizenship Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1), 2001, ss. 52-69.
- BOTERO Isabel C., Linn Van DYNE, "Employee Voice Behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the U.S. and Colombia", *Management Communication Quarterly*, 23: 2009, ss. 84-104.
- BOWEN Frances, Kate BLACKMON, "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice." *Journal of Management Studies*, 40(6), 2003, ss. 1393-1417.
- BRINSFIELD Chad T., "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, And Examination of Related Factors Dissertation", (Unpublished doctoral dissertation), Ohio State University, 2009
- BRINSFIELD Chad T., Marissa S. EDWARDS, Jerald GREENBERG, "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", *Emerald Group Publishing Limited*, 2009, ss. 3-33.
- BRINSFIELD Chad T., "Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures", *Journal of Organizational Behavior*, 34.5, 2013, ss. 671-697.
- BRINSFIELD Chad T., "Employee Voice and Silence in Organizational Behavior", In Wilkinson et al. (eds.), *Handbook of Research on Employee Voice*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2014.
- BROWN Graham, Thomas B. LAWRENCE, Sandra L. ROBINSON, "Territoriality in organizations", *Academy of Management Review*, 30: 2005, ss. 577-594.
- BULLOCK Robert B., "The Development of Job-Based Psychological Ownership", *Seattle Pacific University Library*. Dissertation, Fall 11-2015.
- BYRNE Zinta S., Wayne A. HOCHWARTER, "I get by with a little help from my friends: the interaction of chronic pain and organizational support on performance", *J. Occup. Health Psychol*, 11, 2006, ss. 215-227.
- CAESENS Gaetane, Geraldine MARIQUE, Dorothee HANIN, Florance STINGLHAMBER, "The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization", *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 25, 2016, ss. 398-411.
- CALDER Bobby J., Lynn W. PHILLIPS, Alice M. TYBOUT, "Designing Research for Application," *Journal of Consumer Research*, 8, 1981, ss. 197-207.
- CAMPBELL John P., "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1, 1990, ss. 687-732.

- COHEN Roland L., "Justice, voice and silence", *Paper presented at the International Conference on Social Science and Societal Dilemmas*, Utrecht, The Netherlands, 1990
- CONWAY James M., "Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs", *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 1999, ss. 3-13.
- CORBITT Brian J., Theerasak THANASANKIT, Han YI, "Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions", *Electronic Commerce Research and Applications*, 2(3), 2003, ss. 203-215.
- COYLE-SHAPIRO Jacqueline Am, Neil CONWAY, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychologist*, 90(4), 2005, ss. 774-781.
- CROPANZANO Russell, John C. HOWES, Alicia A. GRANDEY, Paul TOTH, "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stres", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 1997, ss. 159-180.
- CSIKSZENTMIHALYI Mihaly, Eugene HALTON, "The meaning of things: Domestic symbols and the self", *Cambridge: Cambridge University Press*, 1981.
- CUMMINGS Larry L., Ronald ANTON, "The logical and appreciative dimensions of accountability", In S. Srivastva & D. Cooperrider (Eds.), *Appreciative management and leadership 1st ed.*, 1990, ss. 257-286.
- ÇAKICI Ayşehan, "Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 16, Sayı: 1, 2007, ss. 145-162.
- ÇAKICI Ayşehan, "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.1, 2008, ss. 117 -134.
- DAVIS James H., F. David SCHOORMAN, Lex DONALDSON, "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, 22, 1997, ss. 20-47.
- DEMİRKAYA Harun, Aysen Şimşek KANDEMİR, "21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine Bir İşletme İncelemesi", *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, 2014, ss. 7-21.
- DIRKS Kurt T., Larry L. CUMMINGS, Jon L. PIERCE, "Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resists change", *Research in organizational change and development*, vol. 1, 1996, ss. 1-23.
- DITTMAR Helga, "The social psychology of material possessions: To have is to be", New York: St. Martin Pres. 1992.
- DIXON James C., Street, J. W., "The distinction between self and not-self in children and adolescents", *Journal of Genetic Psychology*, 127, 1975, ss. 157-162.
- DOĞAN Yasemin, "Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik

- Kayseri’de Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2005.
- DUNCAN Nancy G., “Home ownership and social theory”, In J. S. DUNCAN (Ed.), *Housing and Identity: Cross-cultural Perspectives*, 1981, ss. 98-134.
- EDER Paul, Robert EISENBERGER, “Perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior”, *Journal Of Management*, 34, 2008, ss. 55-68.
- ELLIS Jennifer Butler, Linn Van DYNE, “Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory”, In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations*, 2009, ss. 37-61.
- ELLWOOD Charles Abram, “Cultural evolution: A study of social origins and development”, New York: Century. 1927
- EISENBERGER Robert, Robin HUNTINGTON, Steven HUTCHISON, Debora SOWA, “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, ss. 500-507.
- EISENBERGER Robert, Peter FASOLO, Valerie DAVIS-LAMASTRO, “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, ss. 51-59.
- EISENBERGER Robert, Jim CUMMINGS, Stephen ARMELI, Patrick LYNCH, “Perceived Organizational Support, Discretionary treatment and innovation”, *Journal of Applied Psychology*, 82: 1997, ss. 812-820.
- EISENBERGER Robert, Stephen ARMELI, Barbara REXWINKEL, Patrick LYNCH, Linda RHOADES, “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, 2001, ss. 42-51.
- EISENBERGER Robert, Florance STINGLHAMBER, Christian VANDENBERGHE, Ivan L. SUCHARSKI, Linda RHOADES, “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 2002, ss. 565-573.
- EISENBERGER Robert, Justin ASELAGE, Ivan L. SUCHARSKI, Jason R. JONES, “Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives”, *Oxford University Press*, 2004, ss. 206-225.
- EISENBERGER Robert, www.eisenberger.psych.udel.edu, 2009, (Erişim Tarihi: 13.03.2017).
- EISENBERGER Robert, Glenn P. MALONE, William D. PRESSON, “Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement”, *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2016, ss. 1-22.
- ETZIONI Amitai, “The Socio-economics of Property”, *Journal of Social Behavior and Psychology*, Vol. 6, 6, 1991, ss. 465-468.

- FARRELL Dan, "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26, 1983, ss. 596-607.
- FIELD Andy, *Discovering Statistics Using Spss*, SAGE Publications Ltd. London 2009.
- FURBY Lita, "The socialization of possession and ownership among children in three cultural groups: Israeli kibbutz, Israeli city, and American", In S. Modgil and C. Modgil (Eds.), *Piagetian Research: Compilation and Coammentary*, Windsor: NFER Publishing, 8, 1976, ss. 95-127.
- FURBY Lita, "Possessions: Toward a theory of their meaning and function throughout the life cycle", In P. B. Baltes (Ed.), *Life Span Development and Behavior*, New York: Academic Pres, 1, 1978(a), ss. 297-336.
- FURBY Lita, "Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation", *Social Behavior and Personality*, 6, 1, 1978(b), ss. 49-65.
- FURBY Lita, "The origins and early development of possessive behavior", *Political Psychology*, 2, 1, 1980, ss. 30-42.
- GALINSKY Ellen, James T. BOND, Dana E. FRIEDMAN, "The Role of Employers in Addressing The Needs of Employed Parents", *Journal of Social Issues*, 52, 3, 1986, ss. 111-136.
- GEORGE Jennifer M., Arthur P. BRIEF, "Feeling Good–Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work–Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, 112: 1992, ss. 310-329.
- GHAFOOR Azka, Qureshi, Tahir Masood KHAN, M. Aslam KHAN, Syed Tahir HIJAZI, "Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership", *African journal of business management*, 5(17), 2011, ss. 7391-7403.
- GİRAY Deniz Muazzez, "İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt/Vol: 15, Sayı/Num: 3, 2013, ss. 65-81.
- GOODMAN Scott A., Daniel J. SVYANTEK, "Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", *Journal of Vocational Behavior*, 55, 1996, ss. 254-275.
- GOULDNER Alvin W., "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 25, 1960, ss. 161-178.
- GRIFFIN Mark A., Andrew NEAL, Sharon K. PARKER, "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts", *Academy of Management Journal*, 50(2), 2007, ss. 327-347.
- HAIR Joseph F., William C. BLACK, Barry J. BABIN, Rolph E. ANDERSON, "Multivariate data analysis: A Global Perspective (7th edition)", *Prentice-Hall Inc.*, New Jersey, NY, USA, 2010.
- HALL Edward T., "The hidden dimension", *Garden City, NY: Doubleday*, 1966.

- HAN Tzu-Shian, Hsu-Hsin CHIANG, Aihwa CHANG, “Employee Participation in Decision Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-Tech Organizations”, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2010, ss. 2218-2233.
- HENRIKSEN Kerm, Elizabeth DAYTON, “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *HSR:Health Services Research*, 41(4), 2006, ss. 1539-1554.
- HENSSEN Bart, Wim VOORDECKERS, Frank LAMBRECHTS, Matti KOIRANEN, “The CEO Autonomy–Stewardship Behavior Relationship in Family Firms: The Mediating Role of Psychological Ownership”, *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 2014, ss. 312-322.
- HIGGINS E. Tory, “Beyond pleasure and pain”, *American Psychologist*, 52(12): 1997, ss. 1280-1300.
- HIRSCHMAN Albert O., “Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States”, *Cambridge, MA: Harvard University Press*, 1970.
- HURTZ Gregory M., John J. DONOVAN, “Personality and job performance: The big five revisited”, *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), 2000, ss. 869-879.
- ISAACS Susan Sutherland, “Social development in young children”, *London: Routledge ve Kegan Paul Limited*, 1933.
- JAMES William, “The principles of psychology”, New York: Holt, 1890.
- JAWAHAR I. M., Dean CARR, “Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange” *Journal of Managerial Psychology*, 22(4): 2007, ss. 330-349.
- JENSEN J. Vernon, “Communicative functions of silence”, *ETC*, 30, 1973, ss. 2249-257.
- JUSSILA Iiro, Anssi TARKIAINEN, Marko SARSTEDT, Joseph F. HAIR, “Individual psychological ownership: concepts, evidence, and implications for research in marketing”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23 (2), 2015, ss. 121-139.
- KALAYCI Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara 2008.
- KALLEBERG Arne L., Mark E. VAN BUREN, “Is Bigger Better? Explaining the Relationship Between Organization Size and Job Rewards”, *American Sociological Review*, Vol.61, No.1, 1996, ss. 47-66.
- KARASAR Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2005.
- KATZ Daniel, Robert L. KAHN, ”The social psychology of organizations”, 2nd Ed. *New York: John Wiley & Sons*, 1978.
- KLEIN Katherine J., “Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models”, *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 1987, ss. 319-332.

- KNOLL Michael, Rolf Van DICK, “Authenticity, Employee Silence, Prohibitive Voice, and the Moderating Role of Organizational Identification”, *Journal of Positive Psychology*, 8, 2013, ss. 346-360.
- KRAIMER Maria L., Sandy J. WAYNE, “An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment”, *Journal of Management*, Vol.30, No.2, 2004, ss. 209-237.
- KUBZANSKY Philip E., Vanessa Urch DRUSKAT, “Psychological sense of ownership: Conceptualization and measurement”, *Presented at the American Psychological Association, Toronto, Canada, August 1995*.
- KULUALP Göktaş H., Ahmet Ferda ÇAKMAK, “Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi”, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Yıl 12, Sayı 1, 2016, ss. 123-146.
- KURTESSIS James N., Robert EISENBERGER, Michael T. FORD, Louis C. BUFFARDI, Kathleen A. STEWART, Cory S. ADIS, “Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory”, *Journal of Management*, 2015, ss. 1-31.
- KURTULUŞ Kemal, *Pazarlama Araştırmaları (Genişletilmiş 7. Basım)*, Yayın no: 114, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- LEE Younghwa, Andrew N. K. CHEN, “Usability Design and Psychological Ownership of A Virtual World”, *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 2011, ss. 269-308.
- LEPINE Jeffrey A., Linn Van DYNE, “Predicting Voice Behavior in Work Groups”, *Journal of Applied Psychology*, 83.6, 1998, ss. 853-868.
- LERNER Jennifer S., Philip E. TETLOCK, “Accounting for the Effects of Accountability”, *Psychological Bulletin*, 125, 1999, ss. 255-275.
- LEVINSON Harry, “Reciprocation: The Relationship Between man and Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 9, 1965, ss. 370-390.
- LEWIS Michael, Jeanne BROOK, “Self, other, and fear: Infants' reactions to people”, *The origins of fear*, New York: Wiley: In M. Lewis & L. S. Rossenblum (Eds.), 1974, ss. 165-194.
- LI Rui, Wen-quan LING, “The Impact Of Perceived Supervisor Support On Employees' Work-Related Attitudes And Silence Behavior”, *Journal of Business Economics*, 5, 2010.
- LIU Wei, “Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes”, (Dissertation of Doctor of Philosophy), University of Maryland, 2004.
- LIU Dan, Jun WU, Jiu-cheng MA, “Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company”, *Computers & Industrial Engineering, IEEE Conference Publications*, 2009, ss. 1647-1651.

- LODHAL Thomas M., Mathilde KEJNER, "The Definition And Measurement Of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49, 1965, ss. 24-33.
- LONG Richard J., "Worker ownership and job attitudes: A field study", *Industrial Relations*, 21(2), 1982, ss. 196-215.
- MATILAINEN Anne, Mari POHJA-MYKRÄ, Merja LÄHDESMÄKI, Sami KURKI, "I feel it is mine!" - Psychological ownership in relation to natural resources", *Journal of Environmental Psychology*, 51, 2017, ss. 31-45.
- MAYHEW Melissa G., Neal M. ASHKANASY, Tom BRAMBLE, John GARDNER, "A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings", *Journal of Social Psychology*, 147(5), 2007, ss. 477-500.
- McCARTHY Dermot, Donal PALCIC, "The Impact of Large-Scale Employee Share Ownership Plans on Labour Productivity: The case of Eircom", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 2012, ss. 3710-3724.
- McCLELLAND David, "Personality", New York: Holt, Rinehart & Winston, 1951.
- McCONVILLE David, John ARNOLD, Alison SMITH, "Employee Share Ownership, Psychological Ownership, and Work Attitudes and Behaviors: A Phenomenological Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 2016, ss. 634-655.
- McCRACKEN Grant, "Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods", *Journal of Consumer Research*, 13(1), 1986, ss. 71-84.
- McGREGOR Douglas, "The human side of enterprise", New York: McGraw-Hill, 1960.
- McINTYRE Nancy, Abhishek SRIVASTAVA, Jack A. FULLER, "The Relationship of Locus of Control and Motives with Psychological Ownership in Organizations", *Journal of Managerial Issues*, 21(3), 2009, ss. 383-401.
- MEHTA Raj, Russell W. BELK, "Artifacts, identity, and transition: Favorite possessions of Indians and Indian immigrants to the U.S.", *Journal of Consumer Research*, 17, 1991, ss. 398-411.
- MEYER John P., Natalie J. ALLEN, Ian R. GELLATY, "Affective and Continuance Commitment to Organizations: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, 75: 1990, ss. 710-720.
- MEYER John P., Natalie J. ALLEN, "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 1991, ss. 61-89.
- MEYER John P., Natalie J. ALLEN, "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Thousand Oaks California: Sage Publications, 1997.
- MILLIKEN Frances J., Elizabeth W. MORRISON, "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40:6, 2003, ss. 1563-1568.

- MILLIKEN Frances J., Elizabeth W. MORRISON, Patricia E. HEWLIN, “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40:6 September, 2003, ss. 1453-1476.
- MORRISON Elizabeth W., Frances J. MILLIKEN, “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World”, *The Academy of Management Review*, 25(4), 2000, ss. 706-725.
- MORRISON Elizabeth W., Frances J. MILLIKEN, “Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 2003, ss. 1353-1358.
- MORRISON Elizabeth W., Naomi B. ROTHMAN, “Silence and the Dynamics of Power”. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*, 2009, ss. 111-135.
- MORRISON Elizabeth W., “Employee Voice and Silence”, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1.1, 2014, ss. 173-197.
- MOTOWIDLO Stephan J., James R. Van SCOTTER, “Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance”, *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, ss. 475-480.
- MURPHY Kevin R., “Dimensions of job performance”, In R. Dillon & J. Pellingrino (Eds.), New York: Praeger, *Testing: Applied and theoretical perspectives*, 1989, ss. 218-247.
- MURPHY Kevin R., Jeanette N. CLEVELAND, “Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-oriented perspectives”, Newbury Park, CA: Sage, 1995.
- MUSE Lori A., Christina L. STAMPER, “Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance”, *Journal of Managerial Issues*, 19, 2007, ss. 517-535.
- NAKİP Mahir, *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006.
- NEMETH Charlan Jeanne, “Managing innovation: When less is more”, *California Management Review*, 40(1), 1997, ss. 59–74.
- NIKMARAH Sahar, Hamideh Gharibi YAMCHI, Samereh SHOJAİİ, Maryam Ahmadi ZAHRAŇİ, Seyed Mehdi ALVANI, “Study on the Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran”, *World Applied Sciences Journal*, 17.10, 2012, ss. 1271-1277.
- NUTTIN Josef M. JR, “Affective consequences of mere ownership: The name letter effect in twelve European languages”, *European Journal of Social Psychology*, 17, 1987, ss. 381-402.
- O'DRISCOLL Michael P., Jon L. PIERCE, Ann-Marie COGHLAN, “The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and

- citizenship behaviors”, *Group and Organizational Management*, 31(3), 2006, ss. 388-416.
- OLCKERS Chantal, Yvonne Du PLESSIS, “Psychological Ownership: A Managerial Construct for Talent Retention and Organisational Effectiveness”, *African Journal of Business Management*, 6(7), 2012(a), ss. 2585-2596.
- OLCKERS Chantal, Yvonne Du PLESSIS, “The role of psychological ownership in retaining talent: a systematic literature review”, *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 2012(b), ss. 1-18.
- OLCKERS Chantal, “Psychological ownership: Development of an instrument”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 2013, ss. 1-13.
- ORGAN Dennis W., “Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome”, Lexington, MA: Lexington, 1988.
- ORTHNER Dennis K., Joe F. PITTMAN, “Family contributions to work commitments”, *Journal of Marriage and the Family*, 48, 1986, ss. 573-581.
- ÖTKEN Ayşe Begüm, “Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 33, Sayı 2, 2015, ss. 113-140.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, Sevgi KANIGÜR, “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *KMU İİBF Dergisi*, 11:16, 2009, ss. 53-82.
- PARKER Sharon K., Toby D. WALL, Paul R. JACKSON, “That’s Not My Job: Developing Flexible Employee Work Orientations”, *Academy of Management Journal*, 40, 1997, ss. 899-929.
- PEIRCE Ellen, Carol A. SMOLINSKI, Benson ROSEN, “Why sexual harassment complaints fall on deaf ears”, *Academy of Management Executive*, 12 (3), 1998, ss. 41-54.
- PERLOW Leslie A., Stephanie WILLIAMS, “Is Silence Killing Your Company?” *Harvard Business Review*, 81.5, 2003, ss. 52–58.
- PIERCE Jon L., Candace A. FURO, “Employee Ownership: Implications for Management” *Organizational Dynamics*, 18(3): 1991, ss. 32-43.
- PIERCE Jon L., Stephen A. RUBENFELD, Susan MORGAN, “Employee ownership: A conceptual model of proces and effects”, *Academy of Management Review*, 16 (1), 1991, ss. 121-144.
- PIERCE Jon L., Tatiana KOSTOVA, Kurt T. DIRKS, “Toward a theory of psychological ownership: in organization”, *Academy of Management Rewiev*, 26 (2), 2001, ss. 298-310.
- PIERCE Jon L., Tatiana KOSTOVA, Kurt T. DIRKS, “The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research”, *Review of General Psychology*, 7, 2003, ss. 1-46.

- PIERCE Jon L., Loren RODGERS, "The psychology of ownership and worker-owner productivity", *Group and Organization Management*, 29(5): 2004, ss. 588-613.
- PIERCE Jon L., Michael P. O'DRISCOLL, Ann-Marie COGHLAN, "Work environment structure and Psychological ownership: The mediating effects of control", *The journal of social Psychology*, 144 (5), 2004, ss. 507-534.
- PIERCE Jon L., Iiro JUSSILA, Anne CUMMINGS, "Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model", *Journal of Organizational Behavior*, 30: 2009, ss. 477-496.
- PIERCE Jon L., Iiro JUSSILA, "Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence, and application", *Edward Elgar Publishing*, 2011.
- PINDER Craig C., Karen P. HARLOS, "Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", *Research In Personnel And Human Resources Management*, 20, 2001, ss. 331-369.
- PORTEOUS J. Douglas, "Home: The territorial core", *Geographical Rewiev*, 66, 1976, ss. 383-390.
- PRELINGER Ernst, "Extension and structure of the self", *The Journal of Psychology*, 47(1): 1959, ss. 13-23.
- PREMEAUX Sonya Fontenot, "Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace", (Doctoral Thesis), Louisiana State University, 2001.
- PREMEAUX Sonya Fontenot, Arthur G. BEDEIAN, "Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, 40.6, 2003, ss. 1539-1562.
- REED Americus II, Karl F. AQUINO, "Moral identity and the expanding circle of moral regard toward out-groups", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 2003, ss. 1270-1286.
- RHOADES Linda, Robert EISENBERGER, Stephen ARMELI, "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001, ss. 825-836.
- RHOADES Linda, Robert EISENBERGER, "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87: 2002, ss. 698-714.
- RIGGLE Robert J., Diane R. EDMENDSON, John D. HANSEN, "A meta-analysis of the relationship perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research", *Journal of Business Research*, 62, 2009, ss. 1027-1030.
- ROCHBERG-HALTON Eugene, "Cultural signs and urban adaptation: The meaning of cherished household possessions", (Doctoral dissertation), University of Chicago. Dissertation Abstracts International, 1980.
- ROGERS Edward W., Patrick M. WRIGHT, "Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems and prospects", CAHRS Working Paper, 98-09, 1998.

- ROTUNDO Maria, Paul R. SACKETT, "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, 2002, ss. 66-80.
- RODGERS Loren, Fred FREUNDLICH, "Nothing measured, nothing gained. Employee Ownership Report", XVIII, No. 1. Oakland, CA: National Center for Employee Ownership, 1998.
- RONEN Simcha, Oded SHENKAR, "Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis", *Academy of Management Review*, 10(3): 1985, ss. 435-454.
- RUDMIN Floyd W., John W. BERRY, "Semantics of ownership: A free-recall study of property", *The Psychological Record*, 37: 1987, ss. 257-268.
- RYAN Richard M., Edward L. DECI, "Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?", *Journal of Personality*, 74:6, 2006, ss. 1557-1585.
- SARTRE Jean-Paul, *Being and nothingness: A phenomenological essay on ontology*, New York: Philosophical Library, (First published in 1943), 1969.
- SAX Linda J., Shannon K. GILMARTIN, Alyssa N. BRYANT, "Assessing Response Rates and Nonresponse Bias in Web and Paper Surveys", *Research in Higher Education*, 44:4, 2003, ss. 409-432.
- SCHLENKER Barry R., Michael F. WEIGOLD, "Self-Identification And Accountability, In Giacalone", R. A. ve Rosenfeld, P. (Ed.), *Impression Management In The Organization*. Hillsdale, 1989, ss. 21-43.
- SELIGMAN Martin E. P., *Helplessness*. San Francisco, Freeman, 1975.
- SCOTT Robert L., "Dialectical Tensions of Speaking and Silence". *Quarterly Journal of Speech*, 79 (1), 1993, ss. 1-18.
- SHANOCK Linda Rhoades, Robert EISENBERGER, "When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.3, 2006, ss. 689-695.
- SHORE Lynn M., Sandy J. WAYNE, "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, ss. 774-780.
- SHORE Lynn M., SHORE Ted H., "Perceived Organizational Support and Organizational Support, Organizational Politics Justice and Support", *London: Quorum Books*, 1995, ss. 149- 164.
- SIEGER Philipp, Thomas ZELLWEGER, Karl AQUINO, "Turning Agents into Psychological Principals: Aligning Interests of Non-Owners through Psychological Ownership", *Journal of Management Studies*, 50(3), 2013, ss. 361-388.

- SİNGH Akhilendra K., A. P. SİNGH, “Role of stres and organizational support in predicting organizational citizenship behavior”, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 9, 2010, ss. 7-19.
- SLADE Michael Ross, “The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory”, (Doctoral Thesis), George Washington University, U.S.A, 2008.
- SULIMAN Abubakr M. T., “Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context” *International Journal of Human Resource Management*, 12(6): 2001, s.s. 1049-1061.
- ŞEHİTOĞLU Yasin, “Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010.
- ŞEHİTOĞLU Yasin, Cemal ZEHİR, “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 4, 2010, ss. 87-110.
- TAJFEL Henri, *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Pscyhology of Intergroup Relations*, London: Academic Press, 1978.
- TANGİRALA Subrahmaniam, Rangaraj RAMANUJAM, “Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology*, 61.1, 2008, ss. 37-68.
- TANGİRALA Subrahmaniam, Rangaraj RAMANUJAM, “Ask And You Shall Hear (But Not Always): Examining The Relationship Between Manager Consultation And Employee Voice”, *Personnelpsychology*, 65, 2012, ss. 251-282.
- TAYFUN Ahmet, Ozan ÇATIR, “Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3, 2013, ss. 114-134.
- TEKMEN Esra Erenler, “Çalışan Sessizlik Davranışının Azaltılmasında Algılanan Örgütsel Destek Etkili midir?”, *The Journal Of Organizational Behavior Research*, Volume: 1, Issue: 1, 2016, ss. 53-75.
- TUAN Yi-Fu, “The significance of the artifact”, *Geographical Review*, 70: 1980, ss. 462-472.
- TUAN Yi-Fu, *Dominance and affection: The making of pets*, New Haven, CT: Yale University Press., 1984.
- UÇAR Zeki, “Psikolojik Sahiplenme: Örgütsel Alana İlişkin Bir Model Önerisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:32, Sayı:1, Yıl:2017, ss. 167-200.
- ÜNLÜ Onur, Senay YÜRÜR, “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 184, Sayı: 37, 2011, ss.183-207.

- VAKOLA Maria, Dimitris BOURADAS, “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, 27.5, 2005, ss. 441-458.
- VANDEWALLE Don, Linn Van DYNE, Tatiana KOSTOVA, “Psychological ownership: An empirical examination of its consequences”, *Group and Organization Management*, 20 (2), 1995, ss. 210-225.
- Van DYNE Linn, Soon ANG, Isabel C. BOTERO, “Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6): 2003, ss. 1359-1392.
- Van DYNE Linn, Jon L. PIERCE, “Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004, ss. 439-459.
- VAN SCOTTER James, Stephan J. MOTOWIDLO, “Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance”, *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, ss. 525-531.
- VAN SCOTTER James, Stephan J. MOTOWIDLO, Thomas C. CROSS, “Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards”, *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 2000, ss.526-535.
- VANEK Jaroslav, *Self-management, economic liberation of man*, Baltimore: Penguin Education, 1975.
- WAGNER Stephen H., Christopher P. PARKER, Neil D. CHRISTIANSEN, “Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness”, *Personnel Psychology*, 56, 2003, ss. 847-871.
- WAYNE Sandy J., Lynn M. SHORE, Robert C. LIDEN, “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *The Academy of Management Journal*, Vol.40, No.1, 1997, ss. 82-111.
- WEBB Catherine, *Industrial cooperation: The story of a peaceful revolution*, Manchester England: Cooperative Union, 1912.
- WEICK Karl E., “ The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster.” *Administrative Science Quarterly*, 38: 1993, ss. 628-652.
- WEIL Carrol S., *The need for roots: Prelude to a declaration of duties towards mankind*, London: Routledge and Kegan Paul Ltd., 1952.
- WELBOURNE Theresa M., Diane E. JOHNSON, Amir EREZ, “The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure”, *Academy of Management Journal*, 41(5), 1998, ss. 540-555.
- WHITE Robert W., “Motivation reconsidered: The concept of competence”, *Psychological Review*, 66:5, 1959, ss. 297-330.
- YAZICIOĞLU Yahşi, Samiye ERDOĞAN, *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2014.

- YILMAZ Arif, “Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul’da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- YOON Jeongkoo, Jun-Cheol LIM, “Organizational commitment in the workplace: The case of Korean Hospital employees”, *Human Relations*, 52 (7), 1999, ss. 923-945.
- YOON Jeongkoo, Shane R. THYE, “A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support”, *Work & Occupations*, Vol. 29 Issue 1, 2002, ss. 97-124.
- YOSHIMURA Kari Emi, “Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences”, (Degree of Masters of Science), North Carolina: North Carolina State University, 2003.
- YOUSEF Darwish A., “Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From An Arabic Cultural Perspective”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No.4, 2002, ss. 250-266.
- YÜRÜR Şenay, Yücel SAYILAR, Hakkı Okan YELOĞLU, Cenk SÖZEN, “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü” *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(1), 2016, ss. 1-25.
- ZEHİR Cemal, Ebru ERDOĞAN, “The Association between Organizational Silence and Ethical Leadersih through Employee Performance”, *Procedia Social and Behavioaral Sciences*, 24, 2011, ss. 1389-1404.

EK. 1: ANKET FORMU

Değerli Hocam,

Yapmakta olduğum “Akademik Personelin Bazı Tutum ve Davranışlarının Görev Performanslarına Etkisi” konulu araştırmada sizlerin değerli katkıları önem teşkil etmektedir. Anketi doldurmanız yaklaşık 5 dakikanızı almaktadır. Soruları yanıtlarken en uygun seçeneği işaretlemeniz, hem araştırmanın güvenilirliği açısından hem de sizler için yapılmakta olan bu araştırmanın amacına ulaşması açısından son derece önemlidir. Şimdiden değerli katılımınız için çok teşekkür ederim.

Uzman Kültigin AKÇİN

Uludağ Üniversitesi S.B.E. İşletme Bölümü

Doktora Öğrencisi

kakcin@gtu.edu.tr

Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın

Yaşınız () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50-57 () 57+

Medeni Durumunuz () Evli () Bekar

Akademik Unvanınız () Prof. Dr. () Doç. Dr. () Yrd. Doç. Dr. () Öğretim Görevlisi
() Araştırma Görevlisi () Diğer (Okutman, Uzman vb.)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Algılanan Örgütsel Destek					
Çalıştığım kurum, refahı için yaptığım katkıya değer verir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, gerçekten iyiliğimi düşünür.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, işteki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, gösterdiğim fazla çabayı takdir etmez.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, şikâyetlerimi görmezlikten gelir.	1	2	3	4	5
İşimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım kurum bunu fark etmez.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, bana çok az yakınlık gösterir.	1	2	3	4	5
Psikolojik Sahiplenme					
Burası Benim kurumum.	1	2	3	4	5
Bu kurumun “Bize” ait olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurum için çok yüksek düzeyde sahiplik hissediyorum.	1	2	3	4	5

Bu kurumun benim kurumum olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Burası bizim kurumumuzdur.	1	2	3	4	5
Bu kurum çalışanlarının çoğu kurumu sahiplenmiştir.	1	2	3	4	5
Bu kurumun benim olduğunu düşünmek benim için zor.	1	2	3	4	5
Kabul Edilmiş Sessizlik					
Kurumumuzda, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda, çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alabileceklerine inandığım için, fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi, çalışma arkadaşlarımla paylaşmam. (Bu soru çıkartılmıştır)	1	2	3	4	5
Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem. (Bu soru çıkartılmıştır)	1	2	3	4	5
Kurumumuzda, işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğüm için, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	1	2	3	4	5
Savunma Amaçlı Sessizlik					
Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili gerçekleri, kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda, korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
Örgüt Yararına Sessizlik					
Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5
Görev Performansı					
İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
Bölümümünden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum ve uygun çalışırım.	1	2	3	4	5

İşle ilgili bütün görevlerde, mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.	1	2	3	4	5
İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	1	2	3	4	5
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım.	1	2	3	4	5
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Kültigin		AKÇİN
Doğum Yeri ve Yılı	Erzurum		1976
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		İspanyolca
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı	Kurum Adı	
Lisans	2000	2003	Anadolu Üniversitesi – İİBF - İşletme
Yüksek Lisans	2004	2006	GYTE – SBE – Strateji Bilimi Bölümü
Doktora	2014	2018	Uludağ Üniversitesi – SBE – İşletme
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı	Çalışılan Kurumun Adı	
1.	2006	-	Gebze Teknik Üniversitesi
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluş	Türk Eğitim-Sen		
Yayımlar:	<p>Alnıaçık Ü., Erşan CİĞERİM, Kültigin AKÇİN, Orkun BAYRAM, “Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions”, 7th International Strategic Management Conference, 24, 2011, ss. 1177-1189.</p> <p>Alnıaçık Ü., Esra ALNIAÇIK, Kültigin AKÇİN, Serhat ERAT, “Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction”, 8th International Strategic Management Conference, 58, 2012, ss. 355-362.</p> <p>Alnıaçık E., Ümit ALNIAÇIK, Serhat ERAT, Kültigin AKÇİN, “Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?”, 9th International Strategic Management Conference, 99, 2013, ss. 274-281.</p> <p>Alnıaçık E., Ümit ALNIAÇIK, Serhat ERAT, Kültigin AKÇİN, “Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?”, 10th International Strategic Management Conference, 150, 2014, ss. 336-344.</p> <p>AKÇİN K., Serhat ERAT, Ümit ALNIAÇIK, Başak A. ÇİFTÇİOĞLU, “Effect of Perceived organizational Support on Organizational Silence And Task Performance: A Study on Academicians”, Journal of Global Strategic Management, Vol 11(1), 2017, ss. 35-44.</p> <p>AKÇİN K., Serhat ERAT, Ümit ALNIAÇIK, Başak A. ÇİFTÇİOĞLU, “Effect of Psychological Ownership on Employee Silence and Task Performance: A Study on Academicians”, International Business Research, Vol. 11, No. 1, 2018, ss. 34-43.</p>		
Diğer:			
İletişim (e-posta):	akcin76@gmail.com		
	Tarih	Kültigin AKÇİN	
	İmza		
	Adı-Soyadı		

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Kültigin AKÇİN
Tez Adı	Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma
Enstitü	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Doktora
Tez Danışman(lar)ı	<i>Doç. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU</i>
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih: 05/03/2018

İmza:

