



Çalışan Sessizliği Liderden Duyulan Tatmin ve Mesleki Özdeşleşmeden Etkilenir Mi?: Hizmet Sektörü Çalışanları Örneği

Rukiye Can Yalcin^a , Pinar Fayganoglu^b 

Öz: Bu çalışmanın amacı, hizmet sektörü çalışanlarının mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin düzeylerinin çalışan sessizliği üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmada yer alan söz konusu kavramlar sosyal mübadele ve yol-amaç teorileri bağlamında ele alınmıştır. Bu amaçla, Malatya ve Ankara'da farklı hizmet sektörlerinde görev yapan 303 çalışandan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizinde t-testi, ANOVA ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, hizmet sektörü çalışanlarında mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin çalışan sessizliğini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği gözlemlenmiştir. Yazında hizmet sektörü çalışanları açısından söz konusu değişkenler arası ilişkileri doğrudan ele alan bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu bağlamda çalışma bulgularının hem yazın hem de uygulayıcılar açısından önemli olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Çalışan Sessizliği, Liderden Duyulan Tatmin, Mesleki Özdeşleşme

JEL: L20, M10

Geliş : 03 Ocak 2022
Düzeltilme : 07 Mart 2022
Kabul : 19 Nisan 2022

Tür : Araştırma

Is Employee Voice Affected By Satisfaction With Leader And Occupational Identification?: Example of Service Sector Employees

Abstract: This study aims to examine the effects of service sector employees' occupational identification and satisfaction with the leader on employee voice. The variables of the study were investigated in the context of social exchange and path-goal theories. For this purpose, the data obtained through questionnaires from 303 employees working in different service sectors in Malatya and Ankara were analyzed. t-test, ANOVA, and hierarchical regression analysis were used in the analysis of the data. According to the findings, occupational identification and satisfaction with the leader positively and significantly affect the employee voice in the service sector. There is no study available in the literature that directly deals with the bilateral relations of these variables in terms of service sector employees. In this context, it is considered that the findings of the study will be important for both the literature and practitioners.

Keywords: Satisfaction with Leader, Occupational Identification, Employee Voice

JEL: L20, M10

Received : 03 January 2022
Revised : 07 March 2022
Accepted : 19 April 2022

Type : Research

Cite this article as: Can Yalcin, R., & Fayganoglu, P. (2022). İşgören sessizliği liderden duyulan tatmin ve mesleki özdeşleşmeden etkilenir mi?: Hizmet sektörü çalışanları örneği. *Business and Economics Research Journal*, 13(2), 329-348. <http://dx.doi.org/10.20409/berj.2022.376>

The current issue and archive of this Journal is available at: www.berjournal.com

^a Asst. Prof. PhD., National Defense University, Turkish Military Academy, Department of Defense Planning, Istanbul, Türkiye, rcalcin@kho.msu.edu.tr

^b Asst. Prof., PhD., National Defense University, Turkish Military Academy, Department of Management, Istanbul, Türkiye, pfayganoglu@kho.msu.edu.tr (Corresponding Author)

1. Giriş

Günümüz hızlı değişen ve gelişen iş dünyasında örgütlerin başarısının üst düzey yöneticilerin karşılaşılan problemlere hızlı çözümler üretebilmek ve en uygun kararı verebilmek adına örgütün her kademesinde görev yapan çalışanlardan gelecek bilgi ile mümkün olabileceği aktarılmaktadır (Cheng, Chiang ve Lu, 2014). Çalışanların fikirlerini “ifade edebilmeleri” uzun zamandır yüksek kaliteli kararların ve organizasyonel etkinliğin temel itici gücü olarak kabul edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların sesini yükseltmesinin karar kalitesi ve ekip performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir (Dooley ve Fryxell, 1999). Bununla birlikte mevcut araştırmalar, çalışanların, potansiyel olarak önemli bilgilere sahip olsalar bile, hem yetkili konumdakilere hem de ekip arkadaşlarına seslerini yükseltmek konusunda genellikle isteksiz olduklarını göstermektedir (Perlow ve Williams, 2003). Buna göre, araştırmacılar çalışanları konuşmaya teşvik eden öncül faktörleri vurgulamışlardır (Ashford, Rothbard, Piderit ve Dutton, 1998). Son araştırmalar, liderlerin, sesin yükseltildiği sorunları ele alma gücüne sahip oldukları düşünüldüğünden, seslendirme sürecinde kilit bir rol oynadığını göstermiştir (Ashford, Sutcliffe ve Christianson, 2009).

Çalışan sesi, bir çalışanın işle ilgili sorunlarla ilgili fikirleri, çözümleri veya endişeleri ile ilgili gayri resmi, isteğe bağlı ve yukarı doğru iletişimini ifade etmektedir (LePine ve Van Dyne, 1998; Morrison, 2014). Statükoyu iyileştirmeyi amaçlayan bir tür proaktif iş davranışı olarak kabul edilmektedir (Parker ve Collins, 2010). Çalışanların ses çıkarma davranışı, bireysel iş performansı ve iş birimi veya örgütsel etkinlik gibi arzu edilen sonuçlarla ilişkili olduğu değerlendirilmektedir (Frazier ve Bowler, 2015). Sesin potansiyel yararları nedeniyle, araştırmacılar dikkatlerini kuruluşlarda ses davranışını teşvik etmeye yöneltmişlerdir (Morrison, 2011; 2014; Kwon ve Farndale, 2020). Liderlerin genellikle çalışan sesliliğinin hedefi olmaları durumları tutum ve davranışları doğrudan çalışanların konuşma istekliliğini şekillendirdiğinden (Morrison, 2014), liderlik, çalışanların sesliliğini büyük ölçüde belirleyen önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik ve etik liderlik gibi olumlu liderlik yaklaşımlarının çalışanları örgütte yaşadıkları ya da şahit oldukları problemler karşısında yapıcı yönde fikir ve öneri sunma davranışlarına yönelttiği yönündeki çalışmalar liderliğin çalışan sesliliği konusunda önemine vurgu yapmaktadırlar (Detert ve Burris, 2007; Avey, Wernsing ve Palanski, 2012; Wang, Zheng ve Zhu, 2018).

Sosyal mübadele kuramı çerçevesinde, örgüt içerisinde yaptıkları işe karşı memnuniyet algısı yüksek bireylerin diğerlerine nazaran görece fazla yapıcı anlamda değişim önerilerinde buldukları ifade edilmektedir (Blau, 1964; Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Söz konusu kuram bireyler arası ilişkinin temelini mübadele kurallarına bağlayıp, taraflar arası gerçekleşen alışverişin güven ve duygusal katılım temelinde geliştiğini öne sürmektedir (Homans, 1958). Yaratılan bahse konu güven ve duygusal katılım temelli sosyal alışveriş ortamının ise, çalışanların kendilerini yaptıkları iş ve nihayetinde üyesi oldukları örgüt ile tanımlamaları/bir olmaları ya da özdeşleşmiş hissetmeleri hususlarına da temel teşkil edebileceği söylenebilecektir. Çalışanların mesleğine karşı hissettiği özdeşleşmenin ise bireyin benlik saygısını olumlu bir şekilde artırabileceği ve işyerinde tutum ve davranışlarına rehberlik etmek için bir şablon görevi görebileceği de belirtilebilecektir (Eisenberger, 2002). Bu bağlamda, mesleki özdeşleşmenin çalışanların işyerindeki mevcut ya da olası problemlere karşı daha çözüm odaklı bir yaklaşımı ifade eden seslilik davranışlarını destekleyeceği değerlendirilmektedir. Çalışan sesliliği ayrıca bir iş tanımının gerekliliği olarak gerçekleşmediği için bir tür ekstra rol davranışı olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, yaptığı işle güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar, seslilik davranışları ile çalıştıkları kuruma faydalı olan şekillerde davranmaya istekli olmaya yönelik güçlü bir motivasyona sahip olabilecekleri değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede, örgüt üyesi bireylerin kendilerine gösterilen olumlu etkileşimlere, yaptıkları iş ile ilgili yapıcı/destekleyici geri bildirimler vererek karşılık gösterdikleri belirtilebilecektir (Raub, 2008). Bu bağlamda, iş yerinde liderlerinden olumlu anlamda bir etkileşim/yaklaşım hisseden çalışanların karşılaşılan bir problem esnasında ya da sadece örgüte fayda sağlama amaçlı olarak daha fazla seslilik davranışı sergileyebilecekleri değerlendirilmektedir. Söz konusu durum yol-amaç teorisi (Vroom, 1964) çerçevesinde de ele alındığında, liderin çalışanın iş hedeflerine ulaşmasında kişisel hedefleri artırırken, karşılaşılan engelleri azaltıcı bir rol üstlenmesi durumunda çalışanların yaptıkları işe karşı yüksek tatmin duygusu geliştirdikleri aktarılmaktadır (House ve Dressler, 1974; Eren, 2000). O halde, örgüt içerisinde lider davranışlarının çalışanların beklenti ve

değerlerini etkileyerek motivasyon ve tatmin gibi olumlu örgütsel performans çıktılarının artırılmasında önemli bir rol oynayarak, çalışanları yapıcı anlamda sesliliğe yönlendirebileceği ifade edilebilecektir.

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı güvenlik, eğitim, teknoloji ve finans alanlarını kapsayan hizmet sektörü çalışanlarının mesleklerine karşı geliştirdikleri özdeşleşme ve liderlerinden duydukları tatmin düzeylerinin işyerlerinde seslilik davranışı sergilemelerini etkileyip etkilemediğini araştırmaktır. Yazında daha farklı liderlik yaklaşımları ya da örgütsel özdeşleşme gibi farklı özdeşleşme türlerinin çalışan sesliliği ile ilişkisini inceleyen pek çok çalışma bulunmasına rağmen (Hsiung, 2012; Chan, 2014; Zhang ve Gao, 2014; Duan, Li, Xu ve Wu, 2017; Wang, Zheng ve Zhu, 2018) daha bireysel olan mesleki özdeşleşme ve bireyin lideri olarak hissettiği kişilere karşı hissettiği tatmin düzeyinin seslilik davranışı ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Dolayısıyla çalışma bulgularının hem yazına hem de hizmet sektörü örgütlerinde görev yapan yöneticilere katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Çalışan Sesliliği

İlk kez Hirschman (1970) tarafından “sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine, söz konusu durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmak” olarak kavramsallaştırılan çalışan sesliliği en genel hali ile örgütün gelişmesine yönelik düşünce, öneri veya endişeleri dile getirmek olarak tanımlanabilir (Ekrot, Bastian, Rank ve Gemünden, 2015: 1030). Başlangıçta sendika üyeliği ve kolektif pazarlık ile ilişkilendirilen çalışan sesliliği günümüzde daha ziyade çalışanların kuruluşlarında neler olup bittiği hakkında söz sahibi oldukları bir dizi yol olarak değerlendirilmektedir (Rees, Alfes ve Gatenby, 2013). Benzer bir tanımla çalışan sesliliği, örgüt içerisinde çalışan bireylerin üyesi oldukları örgütü yapıcı anlamda geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin tümüne atıfta bulunan (Göktaş Kulualp, 2016), bireyin yapıcı fikirlerle “konuşması” olarak özetlenebilecektir. Örgütlerde çalışanların sesine kulak verilir ve buna göre hareket edilirse, çalışanların daha yüksek katılımı yanıt verebileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede çalışan sesinin, çalışanların bireysel değerlendirmelerini ya da endişelerini açıkça ifade edebilmelerine atıfta bulunan özelliği sonucunda, bireylerin motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttıran (Düger, 2020), önemli bir örgüt içi iletişim aracı olduğu kaydedilmektedir (Rees vd., 2013).

Van Dyne, Ang ve Botero (2003: 1363) çalışan sesliliğini işle ilgili fikirleri, bilgileri ve görüşleri kasıtlı olarak ifade etmek; çalışan sessizliğini ise işle ilgili fikirleri, bilgileri ve görüşleri kasten saklamak olarak tanımlamaktadırlar. Dahası, hem sesliliğin hem de sessizliğin; kabul edilen (kayıtsız davranış, teslimiyete ve bir fark yaratamama hissine dayalı) savunmacı (korkuya ve risk altında hissetmeye dayalı kendini koruma davranışı) ve prososyal (işbirlikçi, özgecil duygulara dayalı diğerlerine yönelik davranış) olmak üzere üç tür davranışı içeren çok boyutlu kavramlar olduğunu ifade etmektedirler.

Çalışan sesliliğine ilişkin öne sürülen ilk boyut olan kabul edilen seslilik, işle ilgili fikirlerin, bilgilerin veya görüşlerin sözlü ifadesi ve bir fark yaratamama hissine dayanan, bağlantısız bir davranış olması sebebiyle, herhangi bir anlamlı değişikliği etkilemek için düşük öz yeterliliğe dayalı anlaşma ve destek ifadeleriyle sonuçlandığı belirtilmektedir (düşük sesli araçsallık: Avery ve Quinones, 2002). Diğer bir ifadeyle, çalışan için istenmeyen bir durum söz konusu olduğunda veya tek başına durumu değiştiremeyeceğine inandığında diğer çalışanların ifadelerine bağımlı kalmaları veya diğerlerinin kararlarını destekleme davranışlarını ifade eder. Kabul edilen sesliliğin ayırt edici yönü daha az proaktif nitelikli bir davranış olması ve söz konusu çalışanın düşük özyeterlik hissinden kaynaklanmasıdır (Van Dyne vd., 2003).

İkinci boyut olarak aktarılan savunmacı seslilik ise çalışanların işyerinde istenmeyen bir durumla karşı karşıya kaldıkları ve kendilerini haklı olarak değerlendirdikleri anlarda hem söz konusu durumu eleştirmeleri hem de kendilerini savunmaya yönelik davranışlarını ifade etmektedir (Van Dyne vd., 2003). Çalışanın kendisini korumaya yönelik ifadelerini içeren savunmacı seslilik (Schlenker ve Weigold, 1989) daha az kişisel sorumluluk alma ve sonuçları dış faktörlere atfetme eğilimindedir. Bu nedenle, çalışanlar sorunları tartışmanın bir sonucu olarak cezalandırıcı sonuçlardan korkarlarsa, tipik olarak kendilerini korumaya yönelik savunmacı davranışlarda bulunarak tepki verirler (Maurer, 1996). Bu durum savunmacı seslilik kullanımı

yoluyla dikkati başkalarını suçlamaya çekmek gibi iddialı tepkileri içerebilir. Bu nedenle sessizlik, çeşitli savunmacı iletişim yoluyla benliği korumak için kullanılabilir (diğer konulara odaklanan fikirler önermek veya dikkati diğer insanlara kaydırmak gibi) (Van Dyne vd., 2003). Bu davranışların arkasındaki temel ortak özellik, benliği korkulan ve istenmeyen sonuçlardan korumaya yönelik yönelimleridir (Jones ve Pittman, 1982; Ryan ve Oestreich, 1991). Bu bağlamda örneğin, bir çalışan, bir ürünün özellikle olumlu özelliklerini vurgulayarak dikkati sorunlardan uzaklaştırabilir, böylece müşteriler, kişinin çalışmalarındaki kusurlardan haberdar dahi olamazlar.

Son olarak, örgüt yararına sessizlik bir örgütte iş ile ilgili düşünce ve bilgilerin iş birliği temelinde çalışanlar arasında paylaşılması olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Örgütlerde sessizliği bir örgütsel vatandaşlık davranışı biçimi olarak ele alan LePine ve Van Dyne (1998) sessizliği, sadece durumu eleştirmek yerine iyileştirme güdüsüyle değişim odaklı yorumların ifadesini vurgulayan ve zorunlu olmayan davranış olarak tanımlamaktadırlar. Dolayısıyla kasıtlı, proaktif ve başkalarına yönelik bir nitelik arz eden örgüt yararına sessizlik davranışının ilk odağı kişisel fayda sağlamaktan öte bir iş yeri örneğindeki gibi başkalarına fayda sağlamaktır. Bu çerçevede söz konusu kavram, örgüt tarafından zorunlu tutulamayacak isteğe bağlı bir davranış olarak ele alınmaktadır (Ceyhan ve Olcay, 2021). Diğer yandan, değişim için konuşmak ve önerilerde bulunmak bazı durumlarda kişisel risk içerdiğinden Örgütsel Vatandaşlığın daha kıymetli formlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Organ, 1988). Bunun nedeni, örgütlerde özellikle güce sahip olanların her şeyin olduğu gibi kalması ve statükoyu korumayı tercih etmesidir (Nemeth ve Staw, 1989). Bu nedenle, örgüt yararına sessizlik gruptaki veya örgütteki diğer kişilerin yararlanabilmesi için sorunlara çözümler ifade etmeyi içerir ve her zaman mutlaka olumlu olarak algılanmaz. Bu noktada çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışlarının sonuçları ile ilgili endişelenmelerine gerek olmadan güvende hissedecekleri bir sistemin oluşturulması oldukça önemli olduğu kaydedilmekte olup (Kwon ve Farndale, 2020), bahse konu davranışın ayrıca, örgütte karşılaşılabilen sorunlarla ilgili olarak yaratıcı alternatif önerileri ve değişim fikirlerini içerdiği de aktarılmaktadır (Gürler, 2020).

Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009), 1970-2003 yılları arasında yapılan çalışan sessizliği ve sessizliği çalışmalarının genel olarak üç dönemde incelendiğini ortaya koymaktadırlar. Buna göre 1970'lerde ve 1980'leri kapsayan ilk dönemdeki çalışmalar çalışan sessizliği ve çıkış, sessizlik sarmalları gibi konularda yoğunlaşmış; 1990'lardaki ikinci dönem çalışmalar whistleblowing (bilgi uçurma) ve sağır kulak sendromu değişkenlerine odaklanmış; son olarak 2000'lerdeki çalışmalar ise örgütsel sessizlik, çalışan sessizliği ve çok boyutlu yapılar olarak ses ve sessizlik konularına yönelmiştir. Çalışan sesi kavramının tarihsel açıklamaları, sendikalar ve çalışanların toplu temsili, iş konseyleri ve endüstriyel demokrasi bağlamında kullanımının izini sürmektedir (Kaufman, 2014). Buna ek olarak, ses terimi daha önce işbirlikçi çalışan davranışını belirtmek için de kullanılmıştır.

Yerli yazın incelendiğinde çalışan sessizliği ve farklı liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ele alan pek çok çalışma olduğu değerlendirilmektedir. Örneğin Bulut ve Meydan (2018), Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunda liderlik tarzlarının çalışan sessizliğine etkisini ortaya koymak adına gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, görev odaklı liderlik tarzı ile çalışan sessizliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Özyılmaz ve Oral Ataç (2019), paternalist liderlik ve alt boyutlarının çalışan sessizliğine etkisinin olup olmadığını ortaya koymak adına gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iş gören sessizliği ile paternalist liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Akgemci, Kalfaoğlu ve Erkunt (2019) da üniversitede faaliyet gösteren akademisyenlerin (danışman-araştırma görevlileri) hizmetkar liderlik davranışlarının çalışan sessizliğine yönelik etkisini ortaya koymak adına gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yüksek hizmetkar liderlik davranışları gösteren danışmanlara bağlı araştırma görevlilerinde de benzer şekilde yüksek çalışan sessizliği gösterme eğilimi olduğunu ortaya koymuşlardır. Düger (2020) konaklama sektörü çalışanları üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında, lider ve üye etkileşiminde çalışan sessizliğinin ve işten ayrılma niyetinin etkilerini incelemiş ve lider-üye etkileşiminin ve kavramın alt boyutlarının çalışan sessizliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Karabey ve Alioğulları (2020) etik liderlik, politik beceri ve güç mesafesinin çalışan sessizliğine etkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmalarının sonucunda, çalışanların etik liderlik algıları ile sessizlik davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

2.2. Liderden Duyulan Tatmin

Bireyin yaşamını bütün yönleri ile değerlendirmesinin sonucunu ifade eden yaşam tatmini (Diener, vd., 1999), genel olarak bireyin mevcut durumu ile yaşamdan beklentilerini karşılaştırması sonucu ortaya çıkmakta (Yiğit, vd., 2011) ve belirli bir durum karşısında değil, kendi yaşamından bir bütün olarak tatmin olmasını ifade etmektedir. Yaşam tatmininin değerlendirilmesi sürecinde ise iş tatmini önemli bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır (Akin, 2008). İnsan hayatının önemli bir kısmının iş ortamında geçtiği göz önünde bulundurulduğunda, insanın iş ortamından aldığı haz genel yaşam mutluluğunda önemli bir belirleyici olabilmektedir. Bu bağlamda, iş tatmini ise çalışanların yaptıkları iş, aldıkları ücret, çalıştıkları liderler, mensubu oldukları örgüt ile ilgili genel memnuniyet durumlarını ifade etmektedir (Taylor ve Bowers, 1972). Diğer bir ifade ile iş tatmini işin kendisi ve iş yerindeki lider ile ilgili unsurları içermektedir (Morris, 1995).

Takipçileri üzerinde formal iş çerçevesinin ötesinde bir etkiye sahip olan liderlerin örgütlerde genel olarak çalışan davranışları ve özelde de örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi bağlamında kritik öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir (Zhang, Huai, ve Xie, 2015). Liderleri ile güven esaslı bir etkileşim sürecinde işlerini yapan çalışanların hissettikleri motivasyon ve sorumluluk duygusu ile örgüt amaçları doğrultusunda daha fazla rol almaya istekli davranabilecekleri (Erdoğan vd., 2006) ve örgütün gelişimini destekleyici yaklaşım benimseyebilecekleri ifade edilmektedir (Hu vd., 2018).

Liderden duyulan tatmin genel iş tatmininin lider ile ilgili bir boyutu olarak tanımlanmakta olup, yazında liderlik davranışlarının çalışan tatminini etkileyen önemli bir faktör olduğu yönünde pek çok çalışma bulunmaktadır (Yukl 1989; Bass 1990; Fernandez, 2008). Konu ile ilgili yazın incelendiğinde ilişki odaklı liderliğin (Wood ve Sobel, 1970; Künter, 2014), görev odaklı liderliğin (Dobbins ve Zaccaro, 1986; Künter, 2014) ve farkındalığı yüksek liderliğin (Künter, 2014) çalışanlarda memnuniyet düzeyini olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir.

Beklenti teorisi üzerine geliştirilen yol-amaç teorisi (Vroom, 1964; Porter ve Lawler, 1968) liderin, çalışanın iş hedeflerine ulaşması için kişisel getirilerini arttırdığında, çalışan lider davranışlarının hedeflere giden yolları netleştirdiğini düşündüğünde ve aynı zamanda çalışan liderin, işi ile ilgili önüne çıkan engelleri azalttığı ya da ortadan kaldırdığını gördüğünde yaptığı işten daha fazla tatmin olacağını ifade etmektedir (House ve Dressler, 1974: 31). Yol-amaç teorisine göre, lider davranışları astların beklentilerini ve değerlerini etkileyebilmekte ve sonuç olarak da astların tatminini ve motivasyonunu artırabilmektedir (Çelik, 1999).

2.3. Mesleki Özdeşleşme

Bireyin başkalarıyla kurduğu sosyal bağlar olarak ifade edilen ve nihayetinde bireyin “ben kimim” sorusuna cevap arama çabasından kaynaklanan (Freud, 1922) özdeşleşme bireyin ait olduğu grup ya da topluluğa karşı geliştirdiği aidiyet hissi ve ortak çıkarlar etrafında bir araya gelme şekli olarak değerlendirilmektedir (Lasswell, 1965: 128). Bu çerçevede özdeşleşme, bireyin amaçlarına ulaşabilmesi için bir gruba ait olma ihtiyacının sonucu olarak kendi amaçları ve bir grubun amaçları arasında ortak bir bağ kurma girişimlerinin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Tolman, 1948: 191). Dolayısıyla başka birey ya da gruplarla oluşturulan duygusal bir bağı da kapsayan özdeşleşme (Doğan, 2020: 24), bireyin ve grubun sahip oldukları kimliklerin iç içe geçmesi durumu olarak da ifade edilebilir (Ashforth ve Mael, 1989: 21). Örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilen bu durumda birey ait olduğu örgütün beklenti ve çıkarlarına uygun olarak davranarak hem kişisel hem de örgütsel fayda sağlama amacı taşımaktadır (Peng, Lee ve Lu, 2020: 2). Diğer yandan, örgütsel özdeşleşme birey ve ait olduğu grubu ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirirse de bazı durumlarda birey ve örgütler taşıdıkları amaçlar bakımından ayrışabilir. Başka bir ifadeyle, çalışanların iş yerinde farklı odaklara özdeşleşme geliştirebileceği aktarılmaktadır (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 3). Örneğin çalışanlar örgütün bütünü ile bir özdeşleşme geliştirebilirken bazı durumlarda kendini sadece kendi çalışma grubu (Ashforth ve Johnson, 2001) ya da örgütteki meslektaşlarına (Pratt, Rockmann ve Kaufmann, 2006) yönelik bir özdeşleşme eğilimi gösterebilecekleri aktarılmaktadır.

Mesleki özdeşleşme mevcut mesleki grup üyeliği bağlamında kendini göstermektedir (Mael ve Ashforth, 1992). Bazı çalışanlar örgütteki diğer üyelerden ziyade meslektaşları ile paylaşacak daha çok konu bulabildikleri için kendi meslektaşlarına karşı üyesi oldukları örgütün diğer üyelerinden daha yüksek bağlılık

hissedebilecekleri öne sürülmektedir (Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer ve Lloyd, 2006). Ayrıca yöneticilerde daha yüksek örgütsel özdeşleme söz konusu iken, yönetici olmayanların daha ziyade mesleki özdeşleşme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Rotondi, 1976). Tıpkı örgütsel özdeşleşme gibi mesleki özdeşleşme de bağlamsal özellik taşıır (Scott, Corman ve Cheney, 1998). Bu bağlamda, aslında duruma bağlı olarak mesleki ve örgütsel özdeşleşme birbirini tamamlayan bileşenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Conroy, Becker ve Menges, 2017). Hem örgütsel hem de mesleki özdeşleşme sadece bireysel değil aynı zamanda da örgütsel düzeyde erken emeklilik ve örgütsel destek gibi sonuçlara neden olan önemli birer değişken olarak tanımlanmaktadır (Kroon ve Noorderhaven, 2018).

Tajfel ve Turner (1986)'ın sosyal kimlik teorisinden hareketle, örgütsel özdeşleşme kişinin örgüt üyeliği temelinde özel bir sosyal özdeşleşme formunu ifade etmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Buradaki tanımlamanın aslında kişinin bir örgütle özdeşleşmesine yönelik yapıldığı görülmektedir. Bireyler üyesi olsalar dahi örgütleri ile her zaman kendilerini özdeşleştirmezler (tanımlamazlar), zira bunun için öncelikle örgütleri ile kendilerini tanımlamaları gerekmektedir (Haslam ve Ellemers, 2005). Ayrıca örgütün üyeleri kendilerini sadece örgütsel boyutta değil bazı durumlarda meslekleri, bölümleri ya da takımları ile de özdeşleştirebilirler (Scott vd., 1998; Scott, 2007). Mesleki özdeşleşme ise örgütsel özdeşleşme kapsamında ele alınmakla birlikte aslında farklı bir anlama sahip özdeşleşme türünü ifade etmektedir.

Mesleki kimlik (özdeşleşme) insanların kendilerini tanımladıkları mesleki rolleri ile ilgili görece sabit ve uzun süreli özellikleri, inançları, değerleri ve deneyimleri (Ibarra, 1999). Örgütsel özdeşleşmede olduğu gibi mesleki özdeşleşme süreci de "kişinin kendisini yaptığı iş ve bu işi yapan bireylere atfedilen prototipik özellikler açısından ne ölçüde tanımladığını" ifade etmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 106). Bireyin yaşamı boyunca mesleki eğitim, öğretim ve sosyalleşme sonucunda mesleki özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmeden önce gelişmesi beklenebilecektir (Aranya, Pollock ve Amernic, 1981; Russo, 1998; Bamber ve Iyer, 2002). Çalışanlar bir kuruluştan ayrılırsa, genellikle mesleki bağlantılarını korurlar; sonuç olarak, mesleki özdeşleşmenin verili herhangi bir organizasyonu da aştığı ileri sürülebilecektir (Ashforth, Harrison ve Corley, 2008). Ayrıca, organizasyon kişinin mesleki kimliğine dahil edilebilir (Pratt vd., 2006).

İş ve meslek statüsü insanların yaşamında çok önemli bir rol oynadığından, bireyin mesleğinin önemli bir kimlik belirleme hedefi olduğu değerlendirilmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004). Loi, Ngo ve Foley (2004) mesleki özdeşleşmenin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarını açıklamada kilit bir yapı olduğunu göstermişlerdir. Dahası, mesleki özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti (Çelik ve Yıldız, 2018) ve tükenmişlik ve iş yükü algısı (Erdem, 2020) ile negatif ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda örgütler açısından önemi dikkat çekmektedir.

2.4. İşgören Sessizliği ile Mesleki Özdeşleşme ve Liderden Duyulan Tatmin Arasındaki İlişki

Bireyler iş yerlerinde istemedikleri bir durum ortaya çıktığında ya doğrudan işi terk etme ya da problemi çözme yolları aramaktadırlar. Çalışan sessizliğini, çalışanların kaygılarından kaynaklanan bir davranış olarak değerlendiren Hirschman (1970) bireyin işyerinde karşı karşıya kaldığı istenmeyen durumlardan kaçma davranışı yerine, durumu olumlu yöne çevirmeye çalışabileceğini ifade etmektedir. Bu noktada çalışanın bir problem karşısında tercih edeceği davranış şeklini belirleyen ise çalışanın işe ilişkin bağlılık düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Hirschman, 1970). Bu çerçevede, işine daha bağlı çalışanların iş ile ilgili problemlerde görece fazla çözüm odaklı olacakları bu durumun da mesleki özdeşleşme, işe bağlılık ve yüksek performans gibi örgütler tarafından istenen olumlu davranış çıktıklarına neden olabileceği aktarılmaktadır (Wang, Lau ve Kim, 2021). Diğer yandan, Becker ve Carper (1956) meslekleri genellikle bireylerin özdeşleşme eğiliminde oldukları büyük gruplar olarak ifade etmekte ve mesleki özdeşleşmeyi (1) mesleğin ideolojisi ve unvanı, (2) göreve bağlılık, (3) örgütsel bağlılık ve (4) mesleğe toplumda atfedilen anlam ve değer bileşenleri ile dört boyutlu bir bağlamda değerlendirmektedirler. Dolayısıyla doğrudan mesleki özdeşleşme ve çalışan sessizliğini inceleyen bir çalışmaya yazında ulaşılamasa da ait oldukları meslek grubu ile özdeşleşme geliştiren çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık duygusundan dolayı örgütlerindeki herhangi bir sıkıntıdan dolayı doğrudan işi bırakmak yerine çözüm aramak üzere seslerini duyurmaya çalışacakları değerlendirilmektedir.

Diğer yandan, daha güvenilir olarak görülen liderler, çalışanların işyerindeki herhangi bir grup ya da örgütün kendisi ile özdeşleşmeyi teşvik etme gibi bir etkiye sahiptirler (Tyler, Boeckmann, Smith ve Huo, 1997). Dahası, lider ve takipçiler arasında verimli bir etkileşim süreci oluşturulması çalışanları örgüt hedeflerine yönelik çaba harcamaya yöneltici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Nazir, Shafi, Asadullah, Qun ve Khadim, 2020). Teorik olarak, liderlik davranışı, her ikisi de hiyerarşik ortamlarda astların kaynak bağımlılığı ile ilgili olan iki temel nedenden dolayı örgütlerde çalışan sesliliğini etkilemektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). İlk olarak, bir işyerinde çekinmeden fikirlerini ifade etmek, doğası gereği, herhangi bir sıkıntı durumunda örgütte güce sahip olarak algılanan biriyle fikirlerini paylaşmayı içermektedir (French ve Raven, 1959). Dolayısıyla liderler çalışan sesliliğinin hedefi durumundadırlar. Çalışanlarda motivasyonu ve tatmini destekleyen liderlik tarzları örgütlerde seslilik davranışlarının da sergilenmesine olanak sağlayan bir ortam yaratabilmektedirler (Nazir, Shafi, Asadullah, Qun ve Khadim, 2020). İkinci olarak, liderlerin ödül ve cezaları yönetme yetkisi vardır ve astların maaşları, terfileri ve iş atamaları üzerindeki bu güç, liderlerin eylemlerini davranış için ipuçları olarak oldukça belirgin kılmaktadır (Depret ve Fiske, 1993). Bu nedenle, liderler, ilgi duyduklarına ve astlarının sesine göre hareket etmeye istekli olduklarına dair sinyaller gönderdiklerinde, astların konuşma motivasyonu korunmalı veya geliştirilmelidir. Bu tür lider davranışları olmadığında, astlar potansiyel riskleri algılanan faydalardan daha ağır basabilir. Dolayısıyla liderler ve çalışanlar arasında güven duygusu tesis edildiği durumlarda çalışanların hem liderlerine karşı memnuniyet geliştireceği hem de iş ile ilgili bir sorun yaşadıklarında ya da sadece örgütün faydasına olacağını düşündükleri durumlarda çalışanların fikir ve önerilerini daha rahatça ifade edebilecekleri değerlendirilmektedir (House ve Mitchell, 1975).

Karşılıklılık normunu temel alan sosyal mübadele teorisyenleri, işlerinden memnun olan veya işverenlerine duygusal olarak bağlı olan çalışanların, yapıcı değişim odaklı önerilerde bulunma konusunda daha motive olduklarını ifade etmektedirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bir ilişkinin nasıl gelişeceği, tarafların mübadele kurallarına ne ölçüde uyduklarına bağlıdır. Bu noktada saygı duyulduğunu hisseden bireylerin yine aynı miktarda saygıyla karşılık vermesi beklenmektedir. Zamanla, karşılıklılık normu, sosyal alışverişin güven ve duygusal katılım ile karakterize edilmesine yol açmakta ve bu durumun da bireylerin yapıcı değişim odaklı öneriler sunma konusunda daha istekli olabilecekleri değerlendirilmektedir. Bu bağlamda iş ilişkilerinde gördükleri olumlu muameleye iş ile ilgili konularda yapıcı fikirlerini sunarak karşılık vermektedirler (Burris, Detert ve Chiaburu 2008; Raub 2008). Diğer bir ifade ile çalışan gününün büyük bir kısmını geçirdiği çalışma sahasında kendini ifade edebilmenin verdiği huzur ve memnuniyet karşılığında, kendisinden beklenen iş performansının üzerine çıkarak iyileştirici önerilerde bulunabilmekte; örneğin aksayan hususları düzeltmek için çekinmeden konuşmakta ve üstlerine bilgi verebilmektedir. Dolayısıyla liderlerinden olumlu yaklaşımlar hisseden çalışanların aynı şekilde bir problem yaşanması durumunda ya da salt örgütün faydasına olacağını düşündükleri durumlarda daha çok seslilik davranışı sergilemeleri beklenebilecektir.

Bu kapsamda karşılıklılık teorisi, daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ve incelenen değişkenlerin diğer örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkilerinden yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Çalışanların yüksek mesleki özdeşleşme düzeyi çalışan sesliliğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Çalışanların liderlerinden duydukları yüksek tatmin düzeyi çalışan sesliliğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

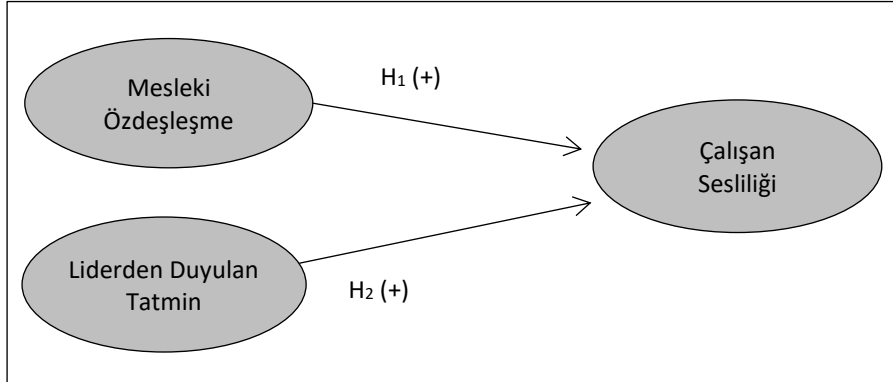
3. Metodoloji

3.1. Araştırma Modeli ve Yöntem

Çalışma kapsamında ele alınan değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak adına ilişkiyel araştırma modellerinden faydalanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2008). Çalışmada ilk olarak yapısal eşitlik modelinden faydalanılarak ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış olup ardından, demografik değişkenlere ait betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin olarak ise öncelikle söz konusu değişkenler arası ilişkileri tespit etmek adına korelasyon analizi ile değişkenler arası

etkiler; hipotezlerin test edilmesi için ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda çalışmada geliştirilen model Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli ve Geliştirilen Hipotezler



3.2. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Malatya ve Ankara illerinde görev yapan güvenlik, eğitim, finans ve teknoloji gibi hizmet sektörü çalışanlarından oluşmakta olup, kolayda örneklem yöntemi ile veriler toplanmıştır. Çalışmanın amacı hizmet sektöründe görev yapan çalışanların seslilik davranışlarının mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatminden etkilenip etkilenmediğini belirlemek olduğu için tüm hizmet sektörü çalışanları evreni oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu için etik kurul onayı, Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu Etik Kurulu’ndan alınmıştır. Bu amaçla hazırlanan anketler evrende yer alan katılımcılara ulaştırılarak, gönüllülük esasıyla cevaplanması istenmiştir. Elektronik ortamda 01.10.2021-09.01.2022 tarihleri aralığında gönderilen ve elden ulaştırılan toplam 417 anket formunun 386’sından geri dönüş sağlanmış ve uç analizi, eksik doldurulan toplam 83 form değerlendirme dışı bırakılarak, analizler 303 katılımcıya ait veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1’de sunulan katılımcılara ait demografik verilere göre katılımcıların %57,8’i (175) erkek ve %76’sı (232) evlidir. Yaş kategorisi açısından katılımcıların %47,5’i (114) 30-39 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyleri bakımından katılımcıların %51,5’i (156) lisans eğitimi almıştır. Sektör bakımından ise, katılımcıların %53,1’i (161) eğitim sektöründe görev yapmaktadır. Kurum açısından katılımcıların %72,9’u (219) kamu kurumunda görev yaparken, %60,7’si (184) 11 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahiptir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Sıklık	%
1.Cinsiyet		
Kadın	128	%42,2
Erkek	175	%57,8
2.Yaş		
20-29 Yaş	48	%15,8
30-39 Yaş	144	%47,5
40-49 Yaş	70	%23,2
50 Yaş ve üzeri	41	%13,5
3.Medeni Durum		
Evli	232	%76,6
Bekar	71	%23,4
4.Eğitim Durumu		
Lisans	156	%51,5
Yüksek Lisans	86	%28,4
Doktora	61	%20,1

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Devamı)

Değişken	Sıklık	%
5.Sektör		
Güvenlik	84	%27,7
Eğitim	161	%53,1
Finans	39	%12,9
Teknoloji	19	%6,3
6.Kurum		
Kamu	219	%72,3
Özel	84	%27,7
7.Çalışma Süresi		
0-5 Yıl	53	%17,5
6-10 Yıl	66	%21,8
≥11 yıl	184	%60,7

3.3. Ölçekler

İşgören Sessliliği Ölçeği: Çalışmada katılımcıların işyerleri ile ilgili sesslilik davranışları Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Arslan ve Yener (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan tek boyutlu ve altı maddeli beşli- Likert tipi işgören sessliliği ölçeği ile ölçülmüştür. Daha önceki araştırmalarda kullanılan ölçeğin geçerleme çalışması için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Söz konusu DFA için yapısal eşitlik modeli (YEM) SPSS AMOS 21 paket programından faydalanılmış ve ölçeğe tek faktörlü DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA sonucunda Tablo 2’de sunulan uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2=7,514$, $sd= 7$, $\Delta\chi^2/ sd= 1,073$; $RMSEA= 0,028$; $CFI= 0,987$; $GFI= 0,991$; $AGFI=0,970$) kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmuştur (Meydan ve Şeşen, 2011). Ayrıca Cronbach alfa değerinin 0,911 olarak tespit edilmesi ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik sorununun olmadığını göstermiştir (Özdamar, 1999).

Mesleki Özdeşleşme Ölçeği: Katılımcıların mesleki özdeşleşme düzeyini belirleyebilmek amacıyla Mael ve Asfort (1992) tarafından geliştirilen ve Kırkbeşoğlu ve Tüzün (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel özdeşleşme ölçeğinden faydalanılmıştır. Söz konusu ölçek mesleki özdeşleşmeyi altı madde ile tek boyutta ölçmektedir. Ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve geçerliliğini test etmek için DFA uygulanmış, analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2=12,478$, $sd= 7$, $\Delta\chi^2/ sd= 1,783$, $RMSEA= 0,051$; $CFI= 0,973$; $GFI= 0,987$; $AGFI=0,960$) ölçeğin tek boyutlu ve altı maddeli yapısını doğrulamıştır (Baron ve Kenny, 1986). Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,711 olarak tespit edilmiştir.

Liderden Duyulan Tatmin Ölçeği: Çalışanların liderlerinden duydukları tatmin Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Sun (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan iş tatmini ölçeğinin (İTÖ) liderden tatmini ölçümleyen 4 maddesi kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeğin bu çalışmada geçerliliğini test üzere tek faktörlü DFA uygulanmış, analizde edilen bulgular ($\Delta\chi^2=10,693$, $sd= 4$, $\Delta\chi^2/sd=2,693$; $RMSEA=0,076$; $GFI=0,975$; $CFI=0,985$; $AGFI=0,969$) ölçeğin tek boyutlu ve dört maddeli yapısını doğrulamıştır (Baron ve Kenny, 1986). Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,944 olarak tespit edilmiştir.

4. Bulgular

Katılımcılardan toplanan veriler analize tabi tutularak, mesleki özdeşleşme, liderden duyulan tatmin ve çalışan sessliliği değişkenlerine ait ortalamalar, standart sapmalar ve normallik test sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Çalışan Sessliliği (ÇS)	303	4,03	0,85	-0,903	0,104
Mesleki Özdeşleşme (MÖ)	303	3,83	0,66	-0,803	1,229
Liderden Duyulan Tatmin (LDT)	303	3,61	1,03	-0,615	-0,565

Araştırmaya konu katılımcıların mesleki özdeşleşme ölçeği ortalaması ($\bar{x}=3,83$) ve standart sapması 0,66, liderden duyulan tatmin ölçeğinin ortalaması ($\bar{x}=3,61$) ve standart sapması 1,03'tür. Çalışan sessliliği ölçeği ortalaması ise ($\bar{x}=4,03$) ve standart sapması 0,85'tir. Sözkonusu bulgulara göre katılımcıların liderden duyulan tatmin düzeyi ile ilgili algılarının orta düzeyde, mesleki özdeşleşme ve çalışan sessliliği algı düzeylerinin ise yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu noktada, çalışanların liderlerinden duydukları tatmin algısı yüksek olmasa dahi bu durumun meslekleri ile özdeşleşme algılarını ve sesslilik davranışlarını olumsuz etkilemediği değerlendirilebilir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek üzere normallik testi yapılmış çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Mesleki özdeşleşme için çarpıklık değerinin -0,803, basıklık değerinin 1,229; liderden duyulan tatmin için çarpıklık değerinin -0,615, basıklık değerinin -0,565; çalışan sessliliği için çarpıklık değerinin -0,903 ve basıklık değerinin 0,104 olduğu görülmüştür. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 olması, değerlerin normal dağılım sergilediğini göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Korelasyon Analizi

Değişkenler	ÇS	MÖ	LDT
ÇS	1		
MÖ	0,503**	1	
LDT	0,668**	0,103	1

**Korelasyon katsayıları 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3'te sunulan sonuçlara göre çalışan sessliliği ile mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu ifade edilebilir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70-0,30 arasında olması orta düzeyde bir ilişki olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2007). Tablodaki sonuçlar çalışan sessliliği ile mesleki özdeşleşme ($r=0,503$, $p<001$) ve liderden duyulan tatmin ($r=0,668$, $p<0,01$) arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan, çalışanların mesleki özdeşleşme durumları ile liderlerinden duydukları tatmin arasında anlamlı bir korelasyona ulaşamamıştır ($r=0,103$, $p>0,05$).

Çalışmada ayrıca katılımcıların değişkenlere ilişkin puan ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırılmıştır. Bu bağlamda, cinsiyet, medeni durum ve kurum olmak üzere iki gruba ait değişkenler için anlamlı farklılık olup olmadığını ortaya koymak için t-testi; yaş, eğitim durumu, sektör ve çalışma süresi değişkenleri için ise verilere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve hangi gruplar arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek için post-hoc testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

İlk olarak katılımcıların cinsiyetlerine göre çalışan sessliliği, mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin değişkenlerinden aldıkları puanların farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek üzere verilere bağımsız gruplar için t-testi uygulanmış ve bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{x}	SS	t	p
ÇS	Kadın	128	3,92	0,93	1,895*	0,013
	Erkek	175	4,11	0,77		
MÖ	Kadın	128	3,78	0,67	1,179	0,635
	Erkek	175	3,87	0,64		
LDT	Kadın	128	3,58	1,26	0,336*	0,019
	Erkek	175	3,62	1,09		

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 4'te sunulan sonuçlara göre, kadın ve erkeklerin çalışan sesliliği (t=1,895, p<0,05) ve liderden duyulan tatmin (t=0,336, p<0,05) ortalamalarında anlamlı farklılık görülmektedir. Sonuçlara göre hem seslilik davranışlarında hem de liderden duyulan tatmin düzeyinde erkeklerin puanlarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre, çalışan sesliliği, mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatminden aldıkları puanların farklılaşp farklılaşmadığını test etmek üzere verilere ANOVA uygulanmış ve sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	n	\bar{x}	SS	F	Anlamlı Fark	p
ÇS	20-29 Yaş	48	4,31	0,11	6,862**	20-29>30-39 40-49>30-39	0,000
	30-39 Yaş	144	3,81	0,08			
	40-49 Yaş	70	4,24	0,07			
	50 Yaş ve üzeri	41	4,10	0,09			
MÖ	20-29 Yaş	48	3,78	0,12	3,380*	50 üzeri>30-39	0,019
	30-39 Yaş	144	3,73	0,05			
	40-49 Yaş	70	3,95	0,08			
	50 Yaş ve üzeri	41	4,04	0,04			
LDT	20-29 Yaş	48	4,21	1,13	7,908**	20-29>30-39 40-49>30-39 20-29>50üzeri	0,000
	30-39 Yaş	144	3,35	0,11			
	40-49 Yaş	70	3,80	0,10			
	50 Yaş ve üzeri	41	3,46	0,13			

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 5'te görüldüğü üzere, katılımcıların yaş gruplarına göre çalışan sesliliği (F(3-299)=6,862, p<0,01), mesleki özdeşleşme (F(3-299)= 3,380, p<0,05) ve liderden duyulan tatmin (F(3-299)=7,908, p<0,01) ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmektedir. Bu noktada özellikle erken ve ileri yaşlarda çalışanların iş yerleri ile aktif bir yaklaşım benimseyerek öneri ve düşüncelerini daha çok ifade ettikleri; belli bir yaştan sonra daha sonra yaptıkları mesleği daha çok benimsedikleri ifade edilebilir.

Gruplar arasında gözlenen farkın kaynağını belirlemek için uygulanan Tukey testi sonucuna göre; 20-29 yaş ve 40-49 yaş aralığındaki çalışanların seslilik davranışları puanlarının anlamlı düzeyde 30-39 yaş grubundaki çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Diğer yandan, 50 yaş ve üzerindeki çalışanların mesleki özdeşleşme puan ortalamalarının 30-39 yaş grubundaki çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Son olarak, liderden duyulan tatmin ölçeğine ait puanlarda 20-29 yaş aralığındaki çalışanların hem 30-39 yaş grubu hem de 50 yaş ve üzeri grubu ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda 40-49 yaş aralığındaki çalışanların puan ortalamaları da 30-39 yaş aralığındaki çalışanlardan yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların medeni durumlarına göre çalışan sessliliği, mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin değişkenlerinden aldıkları puanların farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek üzere verilere t-testi uygulanmış ve bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Değişkenlere İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{x}	SS	t	p
ÇS	Evli	232	4,06	0,78	1,171**	0,001
	Bekar	71	3,92	1,03		
MÖ	Evli	232	3,80	0,68	1,698	0,249
	Bekar	71	3,95	0,58		
LDT	Evli	232	3,66	1,10	1,611**	0,008
	Bekar	71	3,41	1,23		

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 6'da sunulan sonuçlara göre, evli ve bekar katılımcıların çalışan sessliliği (t=1,171 p<0,01) ve liderden duyulan tatmin (t=1,611, p<0,01) ortalamalarında anlamlı farklılık görülmektedir. Sonuçlara göre hem sesslilik davranışlarında hem de liderden duyulan tatmin düzeyinde evli katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Eğitim düzeyine göre katılımcıların çalışan sessliliği, mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin değişkenlerinden aldıkları puanların farklılaşıp farklılaşmadığını değerlendirmek üzere verilere ANOVA uygulanmış ve sonuçlar Tablo 7'te sunulmuştur.

Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	n	\bar{x}	SS	F	Anlamlı Fark	p
ÇS	Lisans	156	4,04	0,78	3,99*	YL>DR	0,019
	Yüksek Lisans	86	4,17	0,86			
	Doktora	61	3,78	0,96			
MÖ	Lisans	156	3,70	0,68	8,95**	YL>L DR>L	0,000
	Yüksek Lisans	86	3,91	0,61			
	Doktora	61	4,10	0,58			
LDT	Lisans	156	3,73	1,11	13,60**	L>DR YL>DR	0,000
	Yüksek Lisans	86	3,85	0,94			
	Doktora	61	2,95	0,98			

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre, çalışan sessliliği (F(2-300)=3,99, p>0,05), mesleki özdeşleşme (F(2-300)=8,95, p>0,01) ve liderden duyulan tatmin (F(2-300)=13,60, p>0,01) puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Gruplar arasında gözlenen bu farkın kaynağını belirlemek için verilere post-hoc testlerden Tukey uygulanmıştır. Buna göre; yüksek lisans eğitim grubundaki katılımcıların her üç ölçek için de puan ortalamaları doktora grubundaki katılımcılardan anlamlı olarak yüksektir. Diğer yandan, lisans grubundaki katılımcıların mesleki özdeşleşme hem de liderden duyulan tatmin puanları doktora grubundaki katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Bu noktada genel olarak eğitim düzeyi arttıkça sesslilik davranışlarının ve liderden duyulan tatminin azaldığı, diğer yandan ise mesleki özdeşleşmenin de yükseldiği görülmektedir. Bu durumun eğitim düzeyindeki artış ile birlikte çalışanların yaptıkları işte daha çok derinleşmelerinin bir sonucu olarak lider gibi bir dış motivasyon unsuruna gerek duymadan ve aynı zamanda örgütteki mevcut ya da olası problemlerle ilgilenmeden sadece işlerine odaklanmalarının bir sonucu olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre çalışan sesliliği, mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin değişkenlerinden aldıkları puanların farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için verilere ANOVA uygulanmış ve sonuçlar Tablo 8’te sunulmuştur.

Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	n	\bar{x}	SS	F	Anlamli Fark	P
ÇS	Güvenlik	84	3,95	0,87	2,51		0,059
	Eğitim	161	3,98	0,91			
	Finans	39	4,21	0,62			
	Teknoloji	19	4,43	0,42			
MÖ	Güvenlik	84	3,96	0,72	3,04*	Güvenlik > Teknoloji	0,029
	Eğitim	161	3,81	0,56			
	Finans	39	3,82	0,65			
	Teknoloji	19	3,47	1,01			
LDT	Güvenlik	84	3,45	1,03	2,70		0,551
	Eğitim	161	3,66	1,11			
	Finans	39	3,65	1,00			
	Teknoloji	19	3,74	0,93			

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 8’de sunulan sonuçlara göre katılımcıların görev yaptıkları sektör sadece mesleki özdeşleşme ($F(2-300)=3,04$, $p>0,05$) puanlarında gruplara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu anlamlı farklılık konusunda ise güvenlik sektörü çalışanlarının mesleki özdeşleşme puanlarının anlamlı olarak teknoloji sektörü çalışanlarından yüksek olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre çalışan sesliliği, mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin değişkenlerinden aldıkları puanların farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek üzere verilere t-testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Çalışılan Kuruma Göre Değişkenlere İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{x}	SS	t	p
ÇS	Kamu	219	3,95	0,88	2,486**	0,003
	Özel	84	4,22	0,71		
MÖ	Kamu	219	3,88	0,58	2,131**	0,003
	Özel	84	3,70	0,81		
LDT	Kamu	219	3,57	1,10	0,915	0,075
	Özel	84	3,70	1,04		

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 9’da görülen sonuçlara göre katılımcıların kamu ya da özel kurumda çalışmaları çalışan sesliliği ($t=2,486$, $p<0,01$) ve mesleki özdeşleşme ($t=1,611$, $p<0,01$) ortalamalarında anlamlı farklılığa neden olmaktadır. Sonuçlara göre özel bir kurumda çalışanların seslilik davranışı puanları anlamlı olarak daha yüksektir. Bu bulgu, kamu çalışanlarının iş yerlerinde değişime yönelik beklentilerinin daha kısıtlı olmasından dolayı fikir ya da öneri sunma konusunda daha temkinli yaklaştıkları şeklinde değerlendirilebilir. Diğer yandan, özel sektör çalışanlarının daha yüksek seslilik ortalamalarının ise nispeten daha acımasız rekabet ortamında çalışan çalışanların örgütün gelişimine katkı sağlamak üzere yenilikçi ya da problem çözücü öneriler sunma konusundaki beklentileri karşılama çabasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan, kamu kurumlarında çalışanların ise mesleki özdeşleşme düzeyindeki puanlarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda ise kamu kurumlarının çalışanlarına sağladığı daha yüksek iş güvencesi imkanından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Son olarak, katılımcıların çalışma sürelerine göre çalışan sessizliği, mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin değişkenlerinden aldıkları puanların farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	n	\bar{x}	SS	F	Anlamli Fark	p
ÇS	0-5 Yıl	53	4,36	0,78	5,30*	0-5yıl>6-10yıl	0,005
	6-10 Yıl	66	3,91	0,93		0-5yıl>11yıl	
	≥11 Yıl	184	3,97	0,85		üzeri	
MÖ	0-5 Yıl	53	3,91	0,72	3,73**	11yıl üzeri>6-10yıl	0,025
	6-10 Yıl	66	3,64	0,67			
	≥11 Yıl	184	3,88	0,563			
LDT	0-5 Yıl	53	4,19	1,01	8,77*	0-5 yıl>6-10 yıl	0,000
	6-10 Yıl	66	3,41	1,10		0-5 yıl>11 yıl	
	≥11 Yıl	184	3,51	1,03		üzeri	

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 10'daki sonuçlara göre, katılımcıların çalışma sürelerine göre çalışan sessizliği ($F(2-300)=5,30$, $p<0,05$), mesleki özdeşleşme ($F(2-300)=3,73$, $p<0,01$), ve liderden duyulan tatmin ($F(2-300)=8,77$, $p<0,05$) ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmaktadır.

Gruplar arasında gözlenen farkın kaynağını belirlemek için uygulanan Tukey testi sonucuna göre; 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların sessizlik davranışları puanları 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri gruplardan anlamlı düzeyde yüksektir. Diğer yandan, 11 yıl ve üzerinde çalışanların mesleki özdeşleşme puan ortalamaları 6-10 yıl grubundaki çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Son olarak, liderden duyulan tatmin ölçeğine ait puanlarda 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların hem 6-10 yıl grubu hem de 11 yıl ve üzeri olan grubun ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu noktada, katılımcıların çalışma hayatlarının ilk yıllarındaki heyecanla birlikte iş yerleri ile ilgili daha aktif ve problem çözücü olabilecekleri ve dolayısıyla daha fazla sessizlik davranışları sergileyebilecekleri ve süreçte liderleri ile de daha yakın ilişki içerisinde olabilecekleri değerlendirilmektedir. Diğer yandan, çalışma süresi arttıkça da çalışanların icra ettikleri mesleği daha fazla kanıksadıkları ve aidiyet duygusu geliştirdikleri görülmektedir.

Çalışma kapsamında çalışanların mesleki özdeşleşme ve liderlerinden duydukları tatmin düzeyinin çalışan sessizliğine etkisini ölçmek ve hipotezleri test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Söz konusu analizlerde demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, sektör, kurum, çalışma süresi) etkilerini kontrol altına alınmak maksadıyla ilk aşamada söz konusu demografik değişkenler, daha sonraki aşamada ise bağımsız değişkenler olan mesleki özdeşleşme ve liderden duyulan tatmin değişkenleri modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan çalışan sessizliği üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Yapılan regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11'de görüldüğü üzere, yapılan ilk hiyerarşik regresyon analizine göre, demografik değişkenlerden cinsiyet ($\beta=0,116$, $p<0,05$), yaş ($\beta=0,221$, $p<0,01$), kurum ($\beta=0,187$, $p<0,01$) ve çalışma süresinin ($\beta=0,237$, $p<0,01$) çalışan sessizliğini anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\Delta F=5,732$; $\Delta R^2=0,120$, $p<0,01$). Ayrıca analiz neticesinde, mesleki özdeşleşmenin çalışan sessizliğini pozitif yönlü ve anlamlı olarak yordadığı ($\beta=0,125$, $p<0,05$) ve çalışan sessizliğindeki toplam varyansının %13,2'sini açıkladığı görülmektedir ($\Delta R^2=0,132$, $p<0,05$). Bu bulgular, icra ettikleri mesleklerine karşı aidiyet geliştirerek kendilerini özdeşleştiren çalışanların görev yaptıkları örgütleri daha iyi noktalara taşımak amacıyla sessizlik davranışları sergilemeye daha eğilimli olabilecekleri şeklinde yorumlanabilmekte ve dolayısıyla bulgular H_1 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 11. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler			Çalışan Sessliliği (ÇS)
	β	Sig.	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler			0,120
Cinsiyet	0,116*	0,040	
Yaş	0,221**	0,003	
Medeni Durum	0,068	0,336	
Eğitim	0,104	0,109	
Sektör	0,111	0,092	
Kurum	0,187**	0,020	
Çalışma Süresi	0,237**	0,000	
ΔF			5,732**
2. Mesleki Özdeşleşme	0,125		0,132
ΔF			4,322*
Bağımsız Değişkenler			Çalışan Sessliliği (ÇS)
	β	Sig.	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler			0,120
Cinsiyet	0,116*	0,015	
Yaş	0,221**	0,001	
Medeni Durum	0,068	0,854	
Eğitim	40,10	0,231	
Sektör	0,111	0,112	
Kurum	0,187**	0,037	
Çalışma Süresi	0,237**	0,000	
ΔF			5,732**
2. Liderden Duyulan Tatmin	0,656		0,390
ΔF			234,371*

*p<0,05, **p<0,01

Ayrıca çalışmada liderden duyulan tatmin düzeyinin çalışan sessliliğine etkisini incelemek üzere de hiyerarşik regresyon analizi yapılmış ve bir önceki analizde kullanılan demografik değişkenlerle ilgili aynı bulguların yanı sıra liderden duyulan tatminin çalışan sessliliğini pozitif ve anlamlı olarak yordadığı sonucuna varılmıştır ($\beta=0,656$, $\Delta F=234,371$, $p<0,05$). Liderden duyulan tatminin çalışan sessliliğindeki toplam varyansının %39'unu açıkladığı söylenebilir ($\Delta R^2=0,390$, $p<0,05$). Tablo 11'de ifade edilen söz konusu bulgular çalışmanın H₂ hipotezini desteklemektedir. Dolayısıyla çalışanların liderlerinden duydukları tatmin düzeyinin artmasının, çalışanları sesslilik davranışları sergilemek konusunda motive edebileceği değerlendirilmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Ses çıkarma veya sessiz kalma kararı, özellikle toplu olarak düşünüldüğünde, örgütler ve içindeki insanlar için önemli sonuçlar doğurabilir. Örgütler için, çalışanlar önerilerini ve endişelerini paylaşmazlarsa performans düşebilir ve sorunları düzeltme ve yeni fikirlerden yararlanma fırsatlarını kaçırabilirler. Çalışanlar için, konuşmaya istekli olmak çoğu durumda imajını güçlendirebilir ve daha iyi performans gösterenler olarak görülmelerine yol açabilir. Ancak, çalışanları geride tutan ve onları fikirlerini söylemek konusunda isteksiz veya çekinik yapan birçok güç vardır. Bu nedenle, örgüt liderlerinin motive eden ve sesslilik davranışlarını mümkün kılan koşulları teşvik ederken aynı zamanda genellikle meşru işten atılma veya olumsuz olarak görülme korkusu gibi engelleyicileri ortadan kaldırması gerekir.

Bu çalışma hizmet sektörü çalışanlarının mesleki özdeşleşme ve liderlerinden duydukları tatmin düzeyinin sesslilik davranışlarına etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, icra ettikleri meslek ile kendilerini özdeşleştiren ya da liderleri ile çalışmaktan mutlu olan çalışanların örgütlerinde daha çok sesslilik davranışı sergiledikleri ve dolayısıyla daha yapıcı bir yaklaşım içinde oldukları ifade edilebilir. Araştırma bulgularının yazına bazı katkılar sağladığı değerlendirilmektedir. İlk olarak, liderden duyulan tatmin ile çalışan sessliliği arasındaki pozitif ilişki Türkiye'deki organizasyonlar bağlamında desteklenmektedir. Çalışanların düşüncelerini önemseyen, güven veren ve motive eden liderler sadece çalışanlarda tatmine neden olmakla kalmaz (Duan, Li, Xu ve Wu, 2017) aynı zamanda sesslilik davranışları

sergilemelerinin de yolunu açarlar. Bu bağlamda doğrudan liderden duyulan tatmin ve çalışan sessizliğini ele alan bir çalışmaya ulaşılamasa da bu çalışma bulgularının çalışanların hem yaptıkları işten hem de liderlerinden tatmin duymalarını destekleyen dönüştürücü liderlik (Detert ve Burris, 2007; Wang, Zheng ve Zhu, 2018), etik liderlik (Avey, Wernsing ve Palanski, 2012) ve güçlendirici liderlik (Gao, Janssen ve Shi, 2011) gibi liderlik yaklaşımlarının çalışan sessizliğini pozitif etkilediğini ortaya koyan çalışmaların sonuçlarını desteklediği ifade edilebilir. İkinci olarak, çalışma bulguları çalışanların mesleki özdeşleşme düzeyinin sessizlik davranışlarını desteklediğini ortaya koymuştur. İlgili yazında söz konusu iki değişkenin ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamışsa da çalışanların hali hazırda çalışmaya devam ettikleri kuruma karşı aidiyet hissini ifade eden örgütsel özdeşleşmenin sessizlik davranışları ile anlamlı ve pozitif ilişkini ortaya koyan çalışmaların (Morrison, Wheeler-Smith ve Kamdar, 2011; Qi ve Ming-Xia, 2014) önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, işine ilişkin bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların iş ile sorunlar karşısında daha problem çözücü davranışlar tercih edebileceği tespitinden hareketle (Hirschman, 1970) ait oldukları meslek grubu ile kendini özdeşleştiren çalışanların da çalışma ortamında yaşanabilecek sıkıntılar karşısında daha yapıcı ve çözüm odaklı arayışlara girmelerinin olağan olduğu düşünülmektedir.

Çalışma bulguları teorik çıkarımların yanı sıra pratik çıkarımlar da sunmaktadır. Buna göre, çalışan sessizliği doğasında risk barındıran ve isteğe bağlı davranışlar olarak aktarılmakta olup bu noktada, liderlerin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak isteyen çalışanlar için düşünce ve önerilerini sunmalarını ifade eden sessizlik gibi isteğe bağlı davranışlarda bulunmaya motive eden bir çalışma ortamını tesis etmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Zira liderlerin organizasyon içinde sesi teşvik edebilecekleri farklı yollar bulmasının ve destekleyici ses iklimlerini teşvik etmeye odaklanmasının önemli olduğu ifade edilmektedir (Morrison vd., 2011). Diğer yandan, hizmet sektörü çalışanları yaptıkları işin insana hizmet odaklı doğasından dolayı yoğun şekilde iletişim ve etkileşim barındıran dinamik bir süreci yönetmek durumundadırlar. Söz konusu yoğun etkileşim sürecinde sık sık sorunlarla karşılaşabilirler. Dolayısıyla hizmet sektöründeki liderlerin yönetici olmaktan öte çalışanların istek, ihtiyaç ve önerilerini kendilerini güvende hissederek dile getirmelerine olanak sağlayan bir yaklaşım nihayetinde iş gören performansına olumlu yansıyacaktır.

Çalışmada birtakım sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle, çalışmada elde edilen bulgular sadece belirli bir bölgeyi kapsamakta olup, Malatya ve Ankara illerinde hizmet sektöründe görev yapan katılımcı özelliklerini ve değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın sonuçları değerlendirilirken ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer yandan, çalışma analizleri sadece nicel analiz yöntemlerinden anket yoluyla elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiş olup, farklı yöntemlerle toplanacak verilerin daha genellenebilir sonuçlar destekleyebileceği değerlendirilmektedir.

Çalışma sonucunda ortaya konulan bulgular ve değerlendirmeler ışığında, ileride yapılacak çalışmalara yön verebilmek amacıyla araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir. Bu bağlamda, çalışmada tek boyutlu üç değişken ile oluşturulan model, diğer araştırmacılar tarafından farklı öncül ve ardıl değişkenlerle ele alınarak zenginleştirilebilir. Ayrıca, araştırmada kullanılan değişkenlerin farklı meslek gruplarında ve daha fazla katılımı sadece anket değil aynı zamanda mülakat gibi çeşitlendirilmiş yöntemlerle gerçekleştirilecek çalışmaların konu hakkında daha genellenebilir sonuçlara ulaşmaya imkân verebileceği ve ayrıca kapsayıcı meta analizlere dönüştürülebileceği değerlendirilmekte olup bu çerçevede de yazına değerli katkılar sunulabileceği değerlendirilmektedir.

Beyan ve Açıklamalar (Declarations and Disclosures)

Yazarların Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors): Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler.

Etik Kurul Onayı (Ethical Approval): Araştırmada kullanılan ölçek için Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 30.09.2021 tarihi itibarıyla etik kurul onayı alınmıştır.

Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest): Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

Finansal Destek (Funding): Yazarlar, çalışmanın hazırlanması ve/veya yayınlanması sürecinde herhangi bir finansal destek almamışlardır.

Yazar Katkı Oranı (Author Contributions): Yazarlar, çalışmaya olan katkılarını şu şekilde beyan etmişlerdir: Kavramlaştırma ve çalışma dizaynı, R. Can Yalçın ve P. Fayganoglu; verilerin toplanması, R. Can Yalçın ve P. Fayganoglu; verilerin analizi ve sonuçların yorumlanması, R. Can Yalçın ve P. Fayganoglu; çalışmanın ilk/taslak halinin yazılması, P. Fayganoglu ve R. Can Yalçın; çalışmanın gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi/düzeltilmesi, P. Fayganoglu ve R. Can Yalçın. Çalışmanın ilk ve son hali tüm yazarlar tarafından okunmuş ve onaylanmış olup, yazarlar çalışmalarıyla ilgili sorumluluğu kabul etmektedirler.

İntihal Denetimi (Plagiarism Checking): Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

Kaynaklar

- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S., & Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.
- Akın, M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 141-170.
- Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6, 271-280.
- Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31-48). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In M. S. E. Jerald Greenberg (Ed.), *Voice and silence in organizations* (pp. 175-202). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Avery, D. R., & Quinones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behaviour, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81-86.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21, 21-38.
- Bass, B. (1990). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Becker, H. S., & Carper, J. (1956). The elements of identification with an occupation. *American Sociological Review*, 21(39), 341-348.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations*. Bingley: Emerald.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244.
- Büyükoztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ceyhan, S., & Olcay, O. (2021). Psikolojik sermaye ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide algılanan stresin aracılık rolü: Hizmet sektöründe bir araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(39), 255-276.
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6), 667-693.

- Conroy, S. A., Becker, W. J., & Menges, J. I. (2017). The meaning of my feelings depends on who I am: Work-related identifications shape emotion effects in organizations. *Academy of Management Journal*, 60, 1071-1093.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik* (2. Basım). Ankara: PEGEM Yayınları.
- Çelik, M., & Yıldız, B. (2018). Hemşirelerde mesleki bağlılık, özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kamu sektörü ve özel sektör karşılaştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 47-75.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 25(2), 276-302.
- Doğan, A. (2020). Mesleki özdeşleşme ile tükenmişlik ilişkisinde iş yükü algısı ve psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- Duan, J. Y., Li, C. W., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 650-670.
- Düger, Y. S. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışan sessizliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(3), 1215-1236.
- Eisenberger, R. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Erdem, A. T. (2020). Mesleki özdeşleşmenin tükenmişliğe etkisinde iş yükü algısının aracılık rolü: Hemşirelere yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(Ek), 89-103.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Ekrot, B., Rank, J., & Gemünden, H. G. (2015). Antecedents of project managers' voice behavior: The moderating effect of organization-based self-esteem and affective organizational commitment. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1028-1042.
- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 41, 841-863.
- Freud, S. (1990). *Group psychology and the analysis of the ego*. New York: WW Norton & Co.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Gürler, M. (2020). Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sessizliğinin aracılık etkisinin incelenmesi. Anadolu University, Doctoral Dissertation, Turkey.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39-118.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. Hunt & L. Larson (Eds.), *Contingency approaches in leadership* (pp. 29-55). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership*. Washington Univ. Seattle Dept of Psychology.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*, 9, 1718.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-791.

- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. (2006). Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 498-506.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). *Toward a general theory of strategic self-presentation*. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (pp. 231-263). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Karabey, C. N., & Alioğulları, Z. D. (2020). Etik liderlik, politik beceri ve güç mesafesi yöneliminin çalışan sesliliğine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24*(Özel Sayı), 37-56.
- Kaufman, B. T. (2014). *Employee voice before Hirschman: Its early history, conceptualization, and practice*. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 17-35). Cheltenham: Edward Elgar.
- Kırkbeşoğlu, E., & Tüzün, İ. K. (2009). Bireycilik-toplulukçuluk ikileminde mesleki özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme ayrımı. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(1), 1-8.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 1-27.
- Kroon, D. P., & Noorderhaven, N. G. (2018). The role of occupational identification during post-merger integration. *Group & Organization Management, 43*(2), 207-244.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review, 16*(4), 745-761.
- Kwon, B., & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review, 30*(1), 100653.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing, 8*(3), 1-36.
- Lasswell, H. D. (1965). *Language of politics*. Cambridge: Mass., M.I.T. Pr.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behaviour in work groups. *Journal of Applied Psychology, 83*, 853-868.
- Loi, R., Ngo, H. Y., & Foley, S. (2004). The effect of professional identification on job attitudes: A study of lawyers in Hong Kong. *Organizational Analysis, 12*, 109-128.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 103-123.
- Maurer, R. (1996). *Beyond the wall of resistance*. Austin, TX: Bard.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706-725.
- Morrison, E. W. (2011). Voice and silence within organizations: Literature review and directions for future research. *Academy Management Annual, 5*, 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173-197.
- Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *In Advances in Experimental Social Psychology, 22*, 175-210.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Özyılmaz, B., & Oral Ataç, L. (2019). Paternalist liderlik algısının çalışan sesliliğine etkisi: Gıda sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26*(2), 397-410.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*, 633-662.
- Peng, X., Lee, S., & Lu, Z. (2020). Employees' perceived job performance, organizational identification, and pro-environmental behaviors in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 90*, 102632.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review, 81*(5), 52-83.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal, 49*, 235-262.

- Qi, Y., & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.
- Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 179-186.
- Rees, C., Alfes, A., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Rotondi, T. J. (1976). Identification, personality needs, and managerial position. *Human Relations*, 29(6), 507-515.
- Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12, 72-111.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sarala, R. M., Cooper, C., Junni, P., & Tarba, S. (2016). A sociocultural perspective on knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Journal of Management*, 42, 1230-1249.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1989). Self-identification and accountability. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 21-43). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Scott, C. R. (2007). Communication and social identity theory: Existing and potential connections in organizational identification research. *Communication Studies*, 58(2), 123-138.
- Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Sun, Ö. (2002). *İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition). United States: Pearson Education.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). *The social identity theory of intergroup behavior*. In S. Worchel (Ed.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall Publishers.
- Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1972). *Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument*. Univ. of Michigan Survey Research.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., & Huo, Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Boulder, CO: Westview Press
- Tolman, E. C. (1948). Cognitive maps in rats and men. *Psychological Review*, 55(4), 189-208.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Wang, Y., Zheng, Y., & Zhu, Y. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality: An international Journal*, 46(2), 313-321.
- Wang, Y., Lau, D. C., & Kim, Y. (2021). How and when occupational identity threat leads to job crafting and positive outcomes. *In Academy of Management Proceedings*, 1, 11579.
- Yiğit, R., Dilmaç, B., & Deniz, M. E. (2011). İş ve yaşam doyumunu: Konya Emniyet Müdürlüğü alan araştırması. *Polis Bilimleri Dergisi*, 13(3), 1-18.
- Yukl, G. A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 1989, 251-289.
- Zhang, Z., & Gao, X. (2014). The impact of transformational leadership on employee voice behavior: The role of organizational identification and procedural. *International Business and Management*, 9(2), 168-172.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.