

## ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÇALIŞAN DAYANIKLILIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN MODERATÖR ROLÜ

### THE MODERATOR ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT THE EFFECT ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND EMPLOYEE RESILIENCE EFFECT ON TURNOVER INTENTION

*Elif HABİP\**, *Hilal TANYILDIZI\*\**, *Halim KAZAN\*\*\**

\*Öğretim Görevlisi/Lecturer  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
İnsan Kaynakları Bölümü  
[ehabip@gelisim.edu.tr](mailto:ehabip@gelisim.edu.tr)  
ORCID ID: 0000-0002-6297-8624

\*\*Araştırma Görevlisi/Res. Asst.  
Beykent Üniversitesi  
Uluslararası Ticaret ve  
Finansman  
[hilaltanyildizi@beykent.edu.tr](mailto:hilaltanyildizi@beykent.edu.tr)  
ORCID ID: 0000-0003-1522-0498

\*\*\*Prof.Dr. İstanbul Üniversitesi  
İktisat Fakültesi/İşletme Bölümü  
[halim.kazan@istanbul.edu.tr](mailto:halim.kazan@istanbul.edu.tr)  
ORCID ID: 0000-0002-9234-6214

Başvuru tarihi/Received:  
23.04.2020  
Kabul Tarihi/Accepted:  
04.11.2020



ISSN 2618-6217

#### Abstract

In this study, the moderate role of organizational support, the effect on organizational silence and employee resilience on turnover intention have been investigated. The context of this study was based on the theory of social exchange. The study consists of 129 white-collar workers working in different sectors in Istanbul. The data have been collected in the first quarter of 2019 with the survey technique. The collected data analyzed with the SPSS 25.0 package program. According to the findings of the research, there is a significant positive relationship between utilitarian silence and the turnover intention, while there is a significant negative relationship between perceived organizational support and turnover intention. At the same time, the moderator role of organizational support was found to be significant in the effect of organizational silence on the turnover intention, also it was found that the moderator role of organizational support was statistically significant in the effect of employee resilience on the turnover intention. These results were compared with the studies in the literature and were found to be similar. In addition, at the end of the research, various suggestions were made for managers and future researchers

**Keywords:** Organizational Silence, Employee Resilience, Turnover Intention, Organizational Support.

#### Özet

Bu çalışmada, örgütsel sessizlik ve çalışan dayanıklılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin moderatör rolü incelenmiştir. Bu çalışmanın bağlamı, çalışanların algıladıkları durumlara karşı birlikte ve aynı yönde cevap vereceğine bağlı olarak sosyal mübadele teorisine dayandırılarak açıklanmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 129 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmadaki veriler 2019 yılının ilk çeyreğinde (Ocak, Şubat, Mart) anket tekniğiyle toplanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi SPSS 25.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, faydacı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki var iken algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin moderatör rolü anlamlı olarak bulunmuş aynı zamanda çalışan dayanıklılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin moderatör rolünün de istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar literatürdeki çalışmalar ile karşılaştırılmış ve benzerlik gösterdiği görülmüştür. Ayrıca araştırma sonunda yöneticiler ve gelecek araştırmacılar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Çalışan Dayanıklılığı, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Destek

## GİRİŞ

Günümüzde çalışanların hem psikolojik hem de beden sağlığı örgütler açısından önemlidir. Çünkü insan faktörü örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu sebepten dolayı, çalışanları etkileyen ve onları daha iyi anlamamıza sağlayan kavramların literatürde incelenmesi önem taşımaktadır.

Literatürde örgütsüz sessizlik olarak ifade edilen kavram çalışanların iletmek istediği mesajın davranışsal şekli olarak önemlidir. Örgütsel sessizlik, örgütte meydana gelen problemlerden ötürü çalışanların düşüncelerini ifade etmek istememesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007: 146). Bunun yanı sıra, çalışanların kendi fikirlerini ifade etmemelerinin birçok sebebi olabilir. Aynı zamanda, bu durum çalışanların örgüt içindeki davranışları üzerinde de etki göstermektedir.

Çalışan dayanıklılığı, çalışanların içinde buldukları örgütte meydana gelen her türlü olaya karşı ortaya koydukları tavır ile ilgilidir. Aynı zamanda bu kavram, çalışanların örgüt içinde dayanıklılığını inceleyen ve işlerine dair dayanıklılık göstermiş oldukları tutumları içermektedir (Naswell vd., 2015: 1782). Bu kavrama örgüt perspektifinden bakıldığında çalışan dayanıklılığı yüksek olan bireylerin örgütte bulunması örgüte pozitif olarak katkı sağlayacaktır. Örneğin çalışanların örgütlerine karşı bağlılık duyguları oluşacaktır. Bu bağlılık duyguları olumsuz yönde gerçekleştiğinde ise işten ayrılma niyeti kavramı ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007:621). Bu kavramın aksine çalışanda pozitif duyguların gelişmesine yol açan örgütsel destek kavramı, çalışanların örgütlerinden kendilerine doğru verilen desteği hissetmeleri ve örgütlerinin çalışan mutluluğuna önem göstermesini ele alan bir kavramdır (Kasalak ve Aksu, 2014).

Yukarıda yer alan açıklamalar perspektifinde yapmış olduğumuz bu çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik ve çalışan dayanıklılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin moderatör değişken etkisinin var olup olmadığını incelemektir. Bu araştırma çalışan davranışlarını açıklamaya yönelik olup, araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler saptanıp literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlamaktır. Aynı zamanda çalışan davranışları üzerinde çalışmalar yapan diğer araştırmacılara ve örgüt yöneticilerine katkı sunacağı beklenmektedir.

## LİTERATÜR TARAMASI

### *Örgütsel Sessizlik*

Sessizlik çalışmaları, sosyal bilimlerin farklı ana bilim dallarında araştırma konusu olmuştur. Yönetim biliminde ise “çalışanların sessizliği” araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik kavramı temelinde “insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler” ifadesi tartışılmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003: 1566). Bu ekseriyette dikkatleri çeken konu ise; sessizlik kavramının çalışan sessizliği mi yoksa örgütsel sessizlik olarak mı nitelendirileceği sorunsalıdır. Bu doğrultuda literatür taraması yapıldığında bu iki kavramın birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir (Dyne vd., 2003: 1359; Morrison ve Milliken, 2000: 706; Zehir ve

Erdogan, 2011: 1390). Buna karşın literatür taramasında, kavramın gelişim trendi incelendiğinde kavramsal kargaşa gözlemlenebilir durumdadır.

Çalışan sessizliği kavramı, yönetim literatüründe Morrison ve Milliken (2000) yaptığı çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Zehir ve Erdogan, 2011: 1391). Çalışan sessizliği bireyin, örgütsel durumun değişebileceği ve bu değişimi etkileyeceği düşüncesi ile verdiği tepki olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Bu tanımlamaya bakıldığında çalışan sessizliğinin bireyi ele aldığını, örgütsel sessizliğin ise örgütü ele aldığına yönelik ifadeler literatürde görülmektedir (Brinsfield vd., 2009: 18-19).

Bu çalışmada ise, çalışan sessizliğinin “bulaşıcı” olarak örgütte yer aldığının ifade edilmesi (Brinsfield vd., 2009: 19) aynı zamanda kavramın çıkış noktası ve yönetim çalışmaları göz önüne alınarak örgütsel sessizlik kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Örgütsel sessizlik kavramı, örgütlerde yaşanan sorunlar karşısında düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007: 146). Akademik yazında örgütsel sessizlikle ilgili çok fazla çalışma olmamasına karşın örgütsel sessizliğin nedenleri farklı çalışmalarda tartışılmaya başlanınca, bilimsel yazında da ilginin arttığı görülmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1411; Pinder ve Harlos, 2001: 33).

Örgüt içindeki bir iş görenin neden sessizlik gösterdiği sorusu, çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır (Miliken vd., 2003: 1454; Morrison ve Miliken, 2003, s.1353). Bu tartışmalar bağlamında örgütsel sessizliğin nedenleri irdelenerek, örgütsel sessizliğin alt boyutları ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin genellikle iki ve üç boyutlu olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin üçüncü boyutu sonradan Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu doğrultuda, üç alt boyuttan oluşan örgütsel sessizlik; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına (korumacı) sessizliktir (Brinsfield, 2009: 218-229; Dyne vd., 2003: 1359). Kabul edilmiş sessizlik, sessizliğin bilerek gerçekleştirildiği durumunu ortaya koymaktadır. Savunma amaçlı sessizlik, konuşma korkusu olarak ifade edilen, dış tehditlere karşı çalışanın kendini korumasıdır (Schlenker ve Weigold, 1989: 30). Örgüt yararına sessizlik ise, çalışanın örgütün çıkarları ve örgüt içindeki iş arkadaşları için sessiz kalma davranışını bilerek tercih etmesidir (Dyne vd., 2003: 1367). Kabul edilmiş sessizlik ve savunmacı sessizlikte motivasyon düşük iken örgüt yararına sessizlikte çalışanın motivasyonu yüksektir (Çakıcı, 2010: 32; Pinder ve Harlos, 2001). Bunun yanı sıra Pinder ve Harlos (2001), örgüt içinde kasıtlı olarak sessiz kalıp sineye çekme davranışını savunma amaçlı sessizlik olarak ifade etmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 117).

### ***Çalışan Dayanıklılığı***

Dayanıklılık; psikolojik dayanıklılık, duygusal dayanıklılık, kariyer dayanıklılığı ve çalışan dayanıklılığı gibi farklı yönleri inceleyen bir kavramdır (Paul vd., 2016: 310). Dayanıklılık çeşitlerinden olan çalışan dayanıklılığı, işyerindeki dayanıklılık araştırmalarına yöneliktir (Britt vd., 2016: 378). Çalışan dayanıklılığı, meslek hayatının ilerlemesi ile birlikte önem kazanmaktadır (Drasgow vd., 2012: 48-52).

Çalışan dayanıklılığı, belirsizlik altındaki çalışma ortamına ayak uydurulması, stresle baş etme ve eleştirilere olumlu bakma imkanı sağlar (Naemi vd., 2014: 37). Bu

bağlamda, çalışan dayanıklılığı, örgütsel ortamlardaki çalışanların dayanıklılığını araştıran ve işe özgü dayanıklılık davranışlarını ifade eden bir kavramdır (Naswell vd., 2015: 1782). Ekolojik bakış açısına göre çalışan dayanıklılığı, çalışanların zorlu koşullar ile karşılaştığında bile işinde gelişmek için kaynak kullanması ve işine adapte olması için örgüt tarafından desteklenmesidir. Buradaki temel nokta, çalışan dayanıklılığının örgüt tarafından desteklenmesidir (Tonkin, 2016: 12). Bu doğrultuda, çalışan dayanıklılığı örgütsel dayanıklılığın bir parçasıdır.

### ***İşten Ayrılma Niyeti***

1900'lü yıllardan itibaren üzerinde çok fazla çalışma yapılan işten ayrılma niyeti, bir çalışanın etkinliğini sürdürdüğü örgütte, kendi isteğiyle işyerinde bulunmak istememesi hakkında sahip olduğu farkındalık duygusu şeklinde ifade edilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 55; Tett ve Meyer, 1993). Çalışanlar bir örgütte işe başladığı andan itibaren örgütle karşılıklı olarak alışveriş içinde olmaktadır. Bu alışveriş, örgütte etkili olma ve örgütten etkilenme şeklinde gerçekleşmektedir. Yapılan alışveriş pozitif ise çalışanlar örgüte bağlılık gösterebilir. Eğer etkileşim olumsuz yönde gerçekleşirse çalışanların örgüte karşı bağlılık seviyeleri düşecektir. Buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti ortaya çıkar (Sabuncuoğlu, 2007: 621). İşten ayrılma niyeti, örgütler açısından önemli bir kaybı ifade etmektedir ve bu sebepten mevcut çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olması örgüt için negatif bir duruma işaret etmektedir.

Çalışanlarda işten ayrılma niyeti üzerinde etki gösteren bazı unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir. Bireysel faktörler olarak eğitim, yaş, iş görev süresi, ailevi sorumluluklar, bireysel özellikler (Mobley vd., 1979: 496), evlenme, vefat, yeni bir işte çalışma isteği, sağlık problemleri, işle ilgili beklentilerin gerçekleşmemesi (Hwang ve Kuo, 2006: 255) gibi faktörler örnek gösterilebilir.

Bir örgütte meydana gelen yönetim uygulamaları işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olabilmektedir. Çalışanların aldığı ücretlerin yeterli olmaması (Tütüncü ve Demir, 2003:149), çalışma şartları, çalışma süresi, kötü yönetim (Şimşek ve Aslan, 2012: 420-421), çalışanın iş yerinde kendi üzerinde baskı hissetmesi (Özler vd., 2008: 2) gibi faktörler örgütsel uygulamalar neticesinde çalışanların işten ayrılma niyetine yol açmaktadır.

Çevresel faktörler ise örgütün isteği dışında oluşan ve çalışanların işten ayrılma niyetini etkileme gücüne sahip faktörlerdir. Örneğin ülkenin ekonomik durumu ve sektörde meydana gelen aksaklık ve istikrarsızlıklar çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 149). Bununla birlikte çevresel faktörlerin getirdiği durumlara örgütlerin engel olması ya da bir şekilde müdahalede bulunmaları olanaksızdır (Varol, 2010: 59).

Diğer taraftan çalışanlar kendilerini gerçekleştirebildiği ve geliştirebildiği, kendilerine değer katan örgütlerde çalışmak ve çalışmaya devam etme isteğine sahiptir. Örgütün çalışanlara sunduğu esnek ortam ve çalışana katkı sağlayan eğitim gibi faaliyetler çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanın örgütsel bağlılığı arttırılarak işten ayrılma niyeti önlenebilir veya azaltılabilir (Sabuncuoğlu, 2007: 616-618).

İşten ayrılma niyetinin olduğu örgütlerde, örgütler arası rekabet avantajı olumsuz etkilenmekte, ayrıca işten ayrılma niyetinin fiiliyata dönüşme ihtimali ise örgüt açısından itibar kaybına sebep olmaktadır. Aynı zamanda örgüte maliyet oluşturmakta ve mevcut çalışanların iş arkadaşlarını kaybetmelerinden ötürü ortaya çıkan üzüntü ve belirsizlik durumundan doğan kaygı faktörü bulunmaktadır (Bibby, 2008; Scott vd., 1999).

### **Örgütsel Destek**

Örgütsel destek, çalışanların örgütleri tarafından desteklendiklerini hissetmesi ve örgüt içinde kendi mutluluklarına önem verilmesini ifade eden bir kavramdır (Kasalak ve Aksu, 2014). Aynı zamanda, çalışanların örgütleri tarafından ne derece desteklendiklerini algılaması (Yoshimura, 2003) olarak da ifade edilmektedir. Sosyal ve kültürel çevre, yaş, cinsiyet, örgütten beklentiler gibi faktörlere göre örgütsel destek çalışanlarda farklı düzeylerde gelişebilmektedir (Eren, 2004).

Örgütsel destek teorisi, çalışanların performanslarında meydana gelen artış karşılığında örgütlerinin bu performansları ödüllendirip-ödüllendirmemesi ve çalışanın ihtiyaçlarını karşılayıp-karşılamaması noktasında önemlidir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 29). Bu bağlamda çalışanlarda örgütsel destek algısı oluşturmak için örgütün ödüllendirme sistemine önem vermesi gerekmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütsel destek algısının oluşması ile birlikte çalışanlar örgütsel yalnızlık hissetmemelerine ve algıladıkları örgütsel destek sayesinde çalışanların örgüte karşı güven duygusu geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Blau'nun 1964 yılında ortaya koyduğu sosyal mübadele teorisine göre, bireyler karşı taraftan bir iyilik gördüklerinde aynı şekilde o iyiliğe karşılık verecekleri ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, çalışanlar örgüt kapsamında örgütsel destek algıladığı zaman aynı şekilde örgüte olumlu katkılar sağlayacağı belirtilmektedir. Kısacası, örgütsel destek kavramı destek çalışanların örgütleriyle kuvvetli bir bağ kuracağını, bu sebepten örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi negatif durumları önleyeceğini ve örgütsel bağlamda pozitif katkı sağlayacağını ifade etmektedir (Perryer vd., 2010).

### **Kavramlar Arası İlişkiler ve Hipotez Oluşturma**

Örgütsel sessizlik sahip olduğu ikilem sebebiyle farklı sonuçların doğmasına neden olabilir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olduğu ifade edilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 338). Bu doğrultuda, sessizlik genellikle örgütlerde istenmeyen bir davranıştır (Gürer ve Deniz, 2018: 91). Örgütsel sessizliğin, bir davranış olarak gerçekleştirilmesi, örgütlerde yaygın olmasına karşın çalışmalarda çeşitli nedenlerle ihmal edilmiş (Pinder ve Harlos, 2001: 331) ve neden olduğu sonuçlar çok fazla ele alınmamıştır. Ancak alanda yapılan çalışmalar tarandığında, örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir (Elçi vd., 2014: 455, Kumar vd., 2015: 6). Diğer taraftan, işten ayrılma niyeti, çalışanın memnuniyetsizliğini ortaya koyma biçimi olup ses çıkarmak da memnuniyetsizliği ortaya koyma biçimi olarak kabul edilmektedir (Withey ve Cooper, 1989: 521). Ses çıkarmak olumsuz bir davranış iken, sessiz kalmak sadakat işareti olarak kabul görmekte idi. Günümüzde ise sessiz kalmak

olumsuz bir davranış olarak kabul görmektedir (Kumar vd., 2015: 1). Bu bağlamda örgütsel sessizlik işten ayrılma niyetini artırmakta ve genel olarak olumsuz kabul edilen bir sonuca neden olmaktadır (Colquitt ve Greenberg, 2013: 312; Kumar vd., 2015: 5-6). Kimi çalışmalarda örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bulgular ile karşılaşılmasına (Çiftçi vd., 2015: 1003) rağmen genel olarak çalışmalarda örgütsel sessizliğin ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Acaray, 2014: 200; Uslu ve Aktaş, 2017: 149). Bu doğrultuda çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir;

H1a: Faydacı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1b: Korumacı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

İşten ayrılma niyeti birçok faktörden etkilenmektedir. Örgütsel sessizliğin yanı sıra çalışan dayanıklılığı da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Çalışan dayanıklılığının örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir. Bu sebepten işten ayrılma niyeti çalışan dayanıklılığı öncesi ve sonrası şeklinde ele alınarak incelendiğinde bir örgütsel sonuç ortaya çıkarılabilir (Tonkin, 2016: 20). Bu bağlamda, çalışan dayanıklılığı arttığında çalışanın olumlu duygulanımı artacak ve işten ayrılma niyeti azalma gösterecektir. Bu doğrultuda işten ayrılma niyeti ile çalışan dayanıklılığı arasında negatif bir ilişki öngörülebilir (Kuntzvd, 2016: 460; Tonkin, 2016: 33-44). Literatür tarandığında dayanıklılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 310). Aynı zamanda çalışan dayanıklılığının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu da gözlemlenmektedir (Alola ve A. Alola, 2018: 147). Bu durumda çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir;

H2: Çalışan dayanıklılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

Örgütsel sessizlik ve çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi ele bir çalışmanın varlığına ulaşılmaz iken örgütsel sessizliğin alt boyutları ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin ele alındığı gözlemlenmektedir (Wang ve Hsieh, 2014: 794). Diğer taraftan işten ayrılma niyeti ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıda çalışma hem Türkçe hem de İngilizce literatürde yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda da örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Dawley ve Houghton, 2010: 248-249; Pattie vd., 2006: 432-433).

Araştırmanın kurumsal çerçevesine dayanak oluşturan sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) çalışan ve organizasyon arasındaki değişim ilişkisini incelemektedir. Sosyal mübadele teorisine göre çalışanlar algıladıkları durumlara karşı birlikte ve aynı yönde cevap vermektedir. Bu teoriye göre, çalışanlar örgütü algılamakta, bunun sonucunda olumlu veya olumsuz örgütsel davranış gerçekleştirmektedir (Loi vd., 2006: 102; Yıldız ve Arda, 2018: 147). Dolayısıyla çalışanların sahip olduğu örgütsel destek algısı örgüt içindeki motivasyonu yüksek kılmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Çalışanın algıladığı örgütsel destek arttıkça, örgüte olan bağımlılığı da artmaktadır. Örgütsel destek algısı genel olarak pozitif örgütsel sonuçlara neden olmaktadır. Bu bağlamda, algılanan örgütsel destek örgüt içindeki olumlu durumları artırırken olumsuzlukları azaltacağı (işten ayrılma niyeti) düşünülmektedir (Eisenberger vd., 1986: 500-501; Hui vd., 2007: 7372; Turunç ve

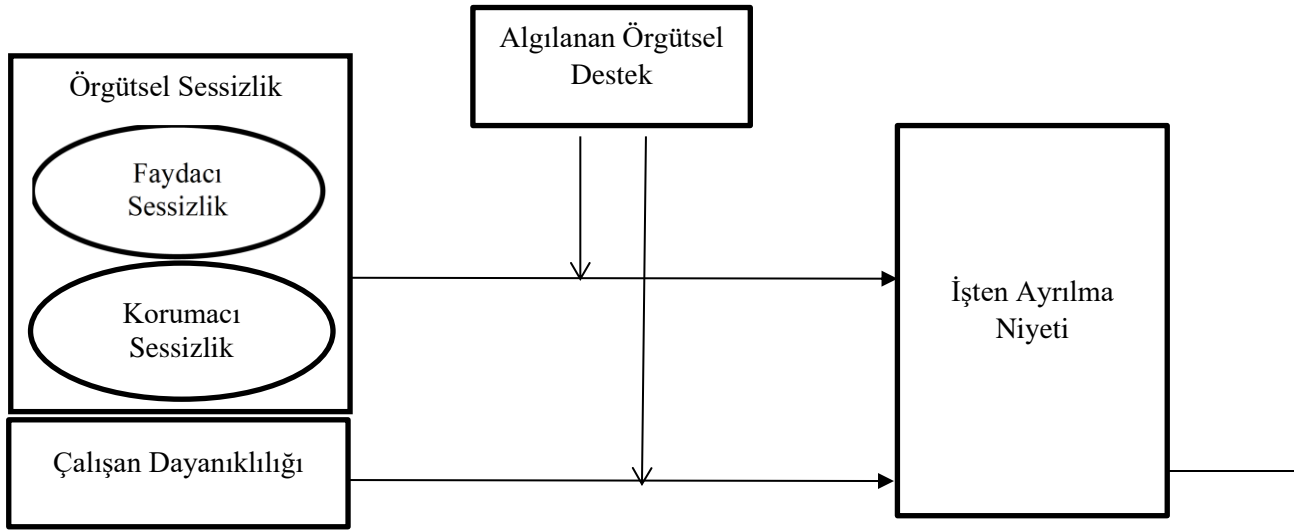
Çelik, 2010: 215). Bu doğrultuda çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezi aşağıdaki gibidir;

H3a: Faydacı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör rolü vardır.

H3b: Korumacı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör rolü vardır.

H4: Çalışan dayanıklılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör rolü vardır.

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



## **METODOLOJİ**

Çalışmanın araştırma yöntemi nicel analizdir. Araştırmanın verileri analiz edilirken SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. İstatistik paket programı dahilinde her değişkene faktör analizi, değişkenler arası korelasyon analizi, çalışmadaki hipotezleri test etmek için regresyon ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

## **Örnekleme**

Bu araştırmanın örneklemini 2019 yılının ilk çeyreğinde İstanbul ilinde farklı sektörlerde görev yapan 129 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Veriler kartopu örnekleme yöntemi ile anketi tekniği kullanılarak toplanmıştır. Bu çalışmanın araştırmasında yer alan beyaz yakalıların tercih edilme sebebi mavi yakalıların akademik çalışmalarda kullanılmasının doğurduğu problemlerden (Bayraktaroğlu vd., 2015) kaynaklanmaktadır. Beyaz yakalıların kapsamında ise çalışanların kartopu yöntemi ile elde edilmesi ve öneri usulü ile devam etmesi ile araştırmada 129 kişiden veri toplanmıştır.

Çalışmaya katılanların %51,9'u kadın, %48,1'i erkektir. Katılımcıların %71,3'ü bekâr ve %28,7'si evlidir. Araştırmaya katılanların %54,3'ü lisans düzeyinde eğitim derecesine sahiptir. Araştırmaya katılımın en fazla olduğu sektör (%16) eğitimdir.

## **Ölçekler**

Araştırmada, örgütsel sessizliği ölçmek için Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen üç boyutlu 15 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Çalışan dayanıklılığını ölçmek için ise Naswall vd. (2015) geliştirilen 9 ifadeli ölçek kullanılmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için Mobley vd. (1979) geliştirdiği 3 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel destek algısını ölçmek için Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek ölçeğinin 8 ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır. Bu çalışmadaki tüm ölçekler 5'li likert ölçeği ile ölçümlenmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

## **Bulgular ve Değerlendirme**

Veri setinin analize tabi tutulabilmesi için öncelikli olarak ölçeklerin her biri açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizi ile ölçeklerin yapı geçerliliği test edilmiştir. Bu doğrultuda, işten ayrılma niyeti üç ifadeli olarak orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyutlu çıkmıştır (KMO=.772;  $\chi^2= 474,491$ ;  $df= 3$ ;  $p<0,001$ ). Algılanan örgütsel desteğin sekiz ifadeli kısaltılmış versiyonu tek boyutlu çıkmıştır (KMO=.909;  $\chi^2= 928,458$ ;  $df= 28$ ;  $p<0,001$ ). Ancak 6. ifade. 50 faktör yükü aldığı için analizden çıkarılmıştır. Çalışan dayanıklılığı ise dokuz ifadeli orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyutlu çıkmıştır (KMO=.916;  $\chi^2=980,187$ ;  $df=36$ ;  $p<0,001$ ). Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda iki boyutlu çıkmıştır (KMO=.888;  $\chi^2=1239,624$ ;  $df=55$ ;  $p<0,001$ ). Örgütsel sessizlik ölçeği orijinal ölçekte üç boyutludur (Dyne vd., 2003, s.1359). Örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizine tabi tutulduğunda, aynı faktöre dağılan 2., 6., 11. ve 12. ifadeleri faktör analizinden çıkarılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ifadeler incelenmiş ve aralarında tutarlılık olduğu gözlemlenmiştir. Literatür incelenmiş ve örgütsel sessizliğin hem iki boyutlu hem de üç boyutlu ele alındığı görülmektedir (Blackman ve Smith, 2009: 572-575; Kılınç ve Ulusoy, 2014: 28-30). Aynı zamanda üçüncü boyut olan örgüt yararına olan sessizliğin sonradan Dyne ve diğerleri (2003) tarafından literatüre kazandırıldığı bilinmektedir. Diğer taraftan literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, kabul edilmiş sessizlik düşünceleri söylemenin risklerini elimine etmek amacıyla çalışanın kendi isteğiyle konuşmamasıdır (Premeaux & Bedeian, 2003). Dyne ve diğerleri (2003) savunmacı sessizliği ise çalışanın fikirlerini gelecek tepki ve tehditlerden korunmak amacıyla sessiz kalması olarak ifade etmektedir. Kısacası kabul edilmiş sessizlik ve savunmacı sessizliğin temelinde çalışanın kendini riske atmaması, kendi çıkarını düşünmesi yani kendine fayda sağlaması yer almaktadır. Bu durum maliyet-fayda analizi bağlamında değerlendirilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54). Bu bağlamda, bu çalışmada örgütsel sessizlik, faydacı sessizlik ve korumacı sessizlik olarak isimlendirilmiştir.

Güvenilirlik analizleri sonucunda; işten ayrılma niyet ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ( $\alpha=.97$ ), algılanan örgütsel destek ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ( $\alpha=.95$ ), çalışan dayanıklılığı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ( $\alpha=.94$ ) ve örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ( $\alpha=.89$ )'dir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından faydacı sessizlik Cronbach's Alpha değeri ( $\alpha=.94$ ), korumacı sessizlik Cronbach's Alpha değeri ( $\alpha=.92$ )'dir. Ölçeklerin hepsi  $\alpha=.70$  üzerinde olduğu için içsel tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir (Cronbach, 1951).



**Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktörler				
	1	2	3	4	5
FS9	.918				
FS4	.886				
FS10	.886				
FS7	.870				
FS5	.867				
FS3	.824		.200		
FS8	.803				
FS1	.755				
İAN1		.975			
İAN3		.969			
İAN2		.960			
ÇD5			.871		
ÇD9			.864		
ÇD3			.864		
ÇD8			.848		
ÇD7			.839		
ÇD4			.817		
ÇD2			.795		
ÇD6			.784		
ÇD1			.778		
AÖD4				.928	
AÖD3				.921	
AÖD1				.906	
AÖD2				.902	
AÖD7				.886	
AÖD8				.863	
AÖD5				.812	
KS14					.882
KS15					.872
GS13					.865
<b>Açıklanan Varyans</b>	22,165	20,787	19,855	8,964	4,886
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>			76,367		

Rotasyona 6 iterasyonda ulaşılmıştır.

FS=Faydacı Sessizlik, İAN= İşten Ayrılma Niyeti, ÇD= Çalışan Dayanıklılığı, AÖD= Algılanan Örgütsel Destek, KS= Korumacı Sessizlik

Tablo 1’de gösterilen açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre, normallik testine geçilmiştir. Yapılan Kolmogorov-Smirnov normal dağılım testinde ise tüm faktörlerin normal dağıldığı gözlemlenmiştir.

Değişkenler pearson korelasyonuna tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkisine bakılmıştır. Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkileri, ortalama ve standart sapması Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2:** Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyon Katsayısı

Değişkenler	ORT.	SS	1	2	3	4	5
İAN	2,88	1,382					
FS	2,30	0,988	.614**				
KS	4,06	1,057	.046	.052			
ÇD	3,69	0,866	-.043	-.072	.466**		
AÖD	3,31	1,055	-.390**	-.105	.332**	.642**	

\*\* Korelasyon  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2’ye bakıldığında, faydacı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif ( $r = .614^{**}$ ), çalışan dayanıklılığı korumacı sessizlik arasında anlamlı ve pozitif ( $r = .466^{**}$ ), işten ayrılma niyeti ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve negatif ( $r = -.390^{**}$ ), algılanan örgütsel destek ile korumacı sessizlik arasında anlamlı ve pozitif ( $r = .332^{**}$ ) ve algılanan örgütsel destek ile çalışan dayanıklılığı arasında anlamlı ve pozitif ( $r = .642$ ) bir ilişki vardır. Korelasyon analizi öngörülen şartları sağladığı için hipotez testlerine geçilmiştir (Hair vd., 2010).

197

**Tablo 3:** Faydacı Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Rolü

İşten Ayrılma Niyeti	Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Rolü				
	Faydacı Sessizlik	$\beta$	Std. Hata	t	p
	Faydacı Sessizlik	.860	.098	8,711	0,000
	Algılanan Örgütsel Destek	-.431	.084	-5,110	0,000
	Faydacı Sessizlik X Algılanan Örgütsel Destek	.119	.070	1,699	0,008
	Model Özeti	R	R <sup>2</sup>	F	p
		.704	.496	40,970	0,000

$p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3’de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlıdır ( $p = 0,000$ ). Faydacı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ( $\beta = .860$ ;  $p = 0,000$ ). Bu bağlamda H1a hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucuna göre, faydacı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör rolü istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p = 0,008$ ). Bu doğrultuda H3a hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4:** Örgütten Kaynaklı Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Rolü

İşten Ayrılma Niyeti	Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Rolü				
	Korumacı Sessizlik	$\beta$	Std. Hata	t	p

Korumacı Sessizlik	.060	.116	.518	0,605
Algılanan Örgütsel Destek	-.597	.112	-5,344	0,000
Korumacı Sessizlik X Algılanan Örgütsel Destek	-.210	.081	-2,583	0,011
Model Özeti	R	R <sup>2</sup>	F	p
	.477	.228	12,288	0,000

p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4’de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlıdır (p=0,000). Korumacı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir (p=0,0605>0,05). Bu bağlamda H1b hipotezi reddedilmiştir. Ancak korumacı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör rolü istatistiksel açıdan anlamlıdır (p=0,011). Bu doğrultuda H3b hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5:** Çalışan Dayanıklılığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Rolü

İşten Ayrılma Niyeti	Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Rolü				
	Çalışan Dayanıklılığı	$\beta$	Std. Hata	t	p
	Çalışan Dayanıklılığı	-.068	.141	-.482	0,631
	Algılanan Örgütsel Destek	-.807	.134	-6,023	0,000
	Çalışan Dayanıklılığı X Algılanan Örgütsel Destek	-.201	.104	-1,937	0,045
Model Özeti	R	R <sup>2</sup>	F	p	
	.498	.248	13,710	0,000	

p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

198

Tablo 5’de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlıdır (p=0,000). Çalışan dayanıklılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir (p=0,631>0,05). Bu doğrultuda H2 hipotezi reddedilmiştir. Ancak çalışan dayanıklılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör rolü istatistiksel açıdan anlamlıdır (p=0,045). Bu doğrultuda H4 hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsan, yüzyıllardır birçok açıdan araştırılan ve tam olarak açıklanamayan bir varlıktır. Sosyal bilimlerden ise insanın ve insanın etkileşimde olduğu durumların açıklanması daha zordur. Dünyanın varoluşundan bu zamana insanlar etkileşim halinde, gruplar şeklinde yaşamakta ve üretim yapmaktadır. İnsanların üretim yapabilmesi ve yaşayabilmesi için tek başına değil örgütlü olması gerekir. Bu bağlamda, insanın hayatını bir örgüt çerçevesinde idame ettirmesi gerekmektedir. İnsan ve örgüt kavramı çok eski zamanlara dayanmakla birlikte küreselleşen dünyada daha farklı bir çerçevede faaliyet göstermektedir. Bu doğrultuda insan ve örgüt ilişkisi, çalışan-yönetici-örgüt (işletme) denkleminde değerlendirilmektedir. Sosyal bilimlerin etki sahasında olan bu denklem sosyoloji, psikoloji, yönetim (örgütsel davranış) dalları tarafından bilimsel olarak incelenmektedir.

Bu çalışmada, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide yer alan bir boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda, Türkçe literatürde çok fazla ele alınmamış kavramlara yer vererek literatürün geliştirilmesine katkı sağlamak amaçlarından biridir. Bir

örgütün çalışma sistemini etkileyecek olan insan unsurunun davranışları ve sonuçları arasında bir bağ kurmak istenmiştir. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik ve çalışan dayanıklılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin moderatör rolü incelenmiştir. Bu çalışmanın varlık gerekçesi ise, entelektüel sermayenin oluşması doğru bir iletişim sayesinde örgüt içinde paylaşılarak ve aktarılarak gerçekleştiği için çalışanların neden sessiz kaldığını ifade etmek ve bu durumun olumsuz bir sonuca etki edip etmediğini ortaya koymaktır. Aynı zamanda, pozitif bir olgu olan çalışan dayanıklılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenerek kıyaslama yapılması amaçlanmıştır. Ayrıca, örgütsel desteğin çalışanlar tarafından algılanmasının işten ayrılma niyetine ne düzeyde etki ettiğini ortaya koymak istenmektedir.

Beyaz yakalılar üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik ölçeği iki boyutlu çıkmıştır. Örgütsel sessizliğin iki boyutlu çıkması üzerine gerekli araştırma yapılmış ve sorular tekrardan gözden geçirilmiştir. Sorular incelenip literatür ile karşılaştırıldığında boyutlar faydacı sessizlik ve korumacı sessizlik şeklinde isimlendirilmiştir. Çalışmaya katılan insanların susma nedeni; baskı altında olma, işinde güvensizlik duygusu ve risk yaşama, örgütünden değer görmeme olabilirken aksine örgütüne ve örgütteki çalışma arkadaşlarına fayda sağlamak amacıyla olabilir. Analiz sonuçlarına göre, faydacı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki, konuşmanın çalışana riskli sonuçlar doğurması stratejik olarak kendisine fayda-çıkara sağlayan durumu dikkate alarak, fayda-maliyet analizi yaparak sessizlik göstermektedir. Çalışanın risk altında hissetmesi ve çıkarıcı bir bakış açısı ile sessiz olması işten ayrılma niyetine neden olmaktadır.

Örgütsel sessizliğin, korumacı sessizlik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi anlamlı değil iken, algılanan örgütsel destek moderatör etkiye sahiptir. Çünkü çalışanın korumacı sessizlik göstermesi örgütünü veya çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla olması çalışanın örgütü veya iş arkadaşları ile çıkarları uyuşmadığı zaman gerçekleşmeyebilir. Ancak çalışan örgütünden destek algıladığı zaman örgütüne sadakat gereği ve katkı sunmak amacıyla sessiz kalmayı tercih edebilir. Bu bağlamda örgütsel sadakatin yüksek olduğu bir örgütte işten ayrılma niyetinin düşmesi beklenen bir tutumdur.

Bu çalışmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan çalışan dayanıklılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde anlamlı bir etki görülmemektedir. Bu durum, çalışan dayanıklılığının sadece örgüte değil bireye de katkısı olması nedeniyle ortaya çıkmış olabilir. Çünkü birey zorlu şartlarda mücadele ederken bir bıkkınlık durumu ile karşı karşıya kalabilir lakin bu süreçte edindiği deneyim çalışmanı işten ayrılma noktasında bir düşünceye sevk etmeyebilir. Ancak çalışan belirsizlik düşüncesi içindeyken örgütünden destek algılasa zorlu şartlara ve durumlara karşı düşüncesi evirilecektir. Bu doğrultuda çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir etkisinin olması kabul edilebilir ve beklenen bir sonuçtur.

Bu araştırma belirli kısıtlar altında elde edilmiş ve bu kısıtlar altında gerekli önerilerde bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışmada bir bölge kısıtlaması bulunmaktadır. Araştırma İstanbul ili genelinde gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda çalışmada mesleki kısıt ve zaman kısıt da bulunmaktadır. Çalışma beyaz yakalı

çalışanlara uygulanmış olup, araştırmanın verileri üç aylık bir süre içerisinde toplanmıştır.

Araştırmanın çizdiği çerçevede kavramsal bütüne ve analiz sonuçlarına bakıldığında yöneticilere ve gelecek araştırmacılara belirli çıktılar sunulmaktadır. İlk olarak, yöneticilerin örgüt içindeki destek/destek algısını artırması gerekir. Örgütsel destek algısı arttığında örgütsel sessizliğin neden olduğu işten ayrılma niyetinde bir azalma görülecektir. Kısacası örgütsel desteğin olması ve/veya artırılması örgütsel sessizliğin negatif yönlerini azaltacak veya çalışanların kendisini daha iyi ifade etmesine olanak sağlayacağı için işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Bu doğrultuda işten ayrılma niyeti azalarak, örgütün hem işe alım maliyet kaybı olmayacak hem de entelektüel sermayesini elinde bulunduracaktır. Ayrıca, örgüt içindeki birey baskı ve diğer nedenlerle sessizliğe bırakılmamalıdır. Bunların aksine çalışana sorumluluk verilmeli, taşıdığı sorumluluk ve sadakat gereği sessizliği tercih edeceği durumu kendi belirlemelidir. Daha önce ifade edildiği üzere, ekolojik bakış açısına göre çalışan dayanıklılığı, çalışanların zorlu koşullar ile karşılaştığında bile işinde gelişmek için kaynak kullanması ve işine adapte olması için örgüt tarafından desteklenmesidir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar doğrultusunda, çalışan dayanıklılığının tek başına fayda vermeyeceği ve tek başına fazla mücadele vermesi veya gelişmek için kaynak göstermesinin işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi olmaz iken örgüt desteği ile birleştiğinde anlam kazanmaktadır. Bu sebepten yöneticilerin çalışan dayanıklılığını destekleyecek bir sistem sunmaları önerilmektedir.

Araştırmanın çıktıları göz önüne alındığında gelecek araştırmacılar için alanda farklı boşluklar gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda, araştırmacılar örgütsel sessizlik kavramını kolektif şükran, denetim odağı, sanal kaytarma kavramları ile çalışabilir. Özellikle örgütsel sessizliğin alt boyutlarının pozitif ve negatif yönleri dikkate alınarak örgüt kültürü ve kariyer dayanıklılığı kavramları ile çalışmalar yapılabilir. Çalışan dayanıklılığı kavramı ise yüksek stresli mesleklerde (pilot, hemşire, itfaiyeci, madenci) araştırılıp bu alandaki boşluklar doldurulabilir. Bu kavramların iş stresi, iş tatmini, örgütsel sağlık vb. kavramlarla çalışılabileceği gelecek araştırmacılara önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- ACARAY, A. (2014). Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ALOLA, U. V. ve ALOLA, A. A. (2018). Can resilience help? Coping with job stressor. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(1), 141-152.
- BAYRAKTAROĞLU, S., ÖZDEMİR, Y., ARAS, A. G. M. ve ÖZDEMİR, A. G. S. (2015). Mavi Yakalı Çalışanlar: Neden Akademik Çalışmalar İçin Cazip Bir Örneklem Değil?. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 138-157.
- BİBBY, C. L. (2008). Should I stay or should I leave? Perceptions of age discrimination, organizational justice, and employee attitudes on intentions to leave. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(2), 63.
- BLACKMAN, D. ve SADLER-SMITH, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management learning*, 40(5), 569-585.
- BLAU, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New ork: Wiley.
- BOWEN, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.
- BRINSFIELD, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. Doctoral Dissertation, The Ohio State University, ABD.
- BRITT, T. W., SHEN, W., SINCLAIR, R. R., GROSSMAN, M. R. ve KLIEGER, D. M. (2016). How much do we ally know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 378-404.
- COTTON, J. L. ve TUTTLE, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- ÇAKICI, A., (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, 145162.
- ÇAKICI, A., (2010), "Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?", *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- DAWLEY, D., HOUGHTON, J. D. ve BUCKLEW, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- DYNE, L. V., ANG, S. ve BOTERO, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. ve SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- ELÇİ, M., ERDİLEK, M. K., ALPKAN, L. ve ŞENER, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 455-464.
- EREN, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.
- ERKUŞ, A. ve FINDIKLI, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2). 302-318.
- GREENBERG, J. ve COLQUITT, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. UK: Psychology Press.
- GÜRER, A. ve DENİZ, N. (2018). Çalışan Sessizliğinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Third Sector Social Economic Review*, 53(1), 91-110.
- HUİ, C., WONG, A. ve TJOSVOLD, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 735-751.
- HWANGING S. ve KUOJYH H. (2006). "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-an Examination of Public Sector Organizations", *Journal of American Academy of Business*, 8(2). 254- 259.
- KAHVECİ, G., ve DEMİRTAŞ, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167).
- KASALAK, G. ve AKSU, M. (2014). Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133.
- KILINÇ, E. ve ULUSOY, H. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3(11), 25.
- KUMAR, M. D., ALAGAPPAR, P. N. ve GOVINDARAJU, N. (2015). The Impact of Organizational Silence on Job Stress, Organizational Commitment and Intention to Leave Among Expatriate Employees. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 9.29, 1-8.
- KUNTZ, J. R., NÄSWALL, K. ve MALINEN, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462.
- LOI, R., HANG-YUE, N. ve FOLEY, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.

- MILLIKEN, F. J. ve MORRISON, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- MILLIKEN, F. J., MORRISON, E. W. ve HEWLIN, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- MOBLEY, W. H., GRIFFETH, R. W., HAND, H. H. ve MEGLINO, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493.
- MORRISON, E. W. ve MILLIKEN, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- NAEMI, B., SEYBERT, J., ROBBINS, S. ve KYLLONEN, P. (2014). Examining the Work FORCE™ assessment for Job Fit and core capabilities of the FACETS™ Engine. ETS Research Report No. RR-14-32. Educational Testing Service, Princeton, NJ.
- NÄSWALL, K., KUNTZ, J., HODLIFFE, M. ve MALINEN, S. (2015). Employee Resilience Scale (EmpRes) Measurement Properties. Resilient Organizations Research Programme: Christchurch, New Zealand.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- ÖZLER, D. E., ATALAY, C. G. ve ŞAHİN, M. D. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.
- ÖZTÜRK ÇİFTÇİ, D., MERİÇ, E. ve MERİÇ, A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: ordu ili özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. *Journal of International Social Research*, 8(41), 996-1007
- PATTIE, M., BENSON, G. S. ve BARUCH, Y. (2006). Tuition reimbursement, perceived organizational support, and turnover intention among graduate business school students. *Human Resource Development Quarterly*, 17(4), 423-442.
- PAUL, H., BAMEL, U. K. ve GARG, P. (2016). Employee resilience and OCB: Mediating effects of organizational commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308-324.
- PERRYER, C. JORDAN, C., FINS, I. ve TRAVAGLIONE, A. (2010). "Predicting Turnover Intentions the Interactive Effects of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support", *Management Research Review*, 33(9), 911-923.
- PİNDER, C. C. ve HARLOS, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
- RHOADES, L. ve EISENBERGER, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.



- SABUNCUOĞLU, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.
- SCHLENKER, B. R. ve WEIGOLD, M. F. (1989). Self-identification and accountability. *Impression Management in The Organization*. Hillsdale, s.21-43.
- SCOTT, C. R., CONNAUGHTON, S. L., DÍAZ-SAENZ, H. R., MAGUIRE, K., RAMIREZ, R., RICHARDSON, B. vd. (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave: A multimethodological exploration. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- ŞİMŞEK, M. Ş. ve ASLAN, Ş. (2012). Meslekî Ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 414-454.
- TETT, R. P. ve MEYER, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, (46), 259-293
- TURUNÇ, Ö. ve ÇELİK, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M. (2003), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2): 146-169.
- USLU, S. ve AKTAŞ, H. (2017). İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü: Özel bir hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 141-160.
- ÜREN, S. G. ve ÇORBACIOĞLU, S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- VAROL, F. (2010). Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama. *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- WANG, Y. D. ve HSIEH, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human relations*, 66(6), 783-802.
- YILDIZ, B. ve ARDA, Ö.A. (2018). Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Yenilikçi İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 141-161.
- YOSHIMURA, K.E. (2003). "Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences". Degree of Masters of Science, North Carolina State University, North Carolina.

ZEHİR, C. ve ERDOĞAN, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.