

## Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

### The Impact of Organizational Silence on Turnover Intention

Ercan Öge<sup>1</sup> 

#### Öz

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçlarından biri de işten ayrılma niyetlerini etkilemesidir. Bu durum, işten ayrılma niyetine neden olan öncülün araştırılmasını önemli kılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, örgütsel sessizliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisinin araştırılması olup, bu etkinin nasıl modellenebileceğini amaç edinir. Literatürde, örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik sınırlı sayıda çalışma olmasından yola çıkılarak, yapılan bu çalışma ile literatüre bu yönde katkı sağlanmaya çalışılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi ile yapılan araştırmanın örneklemini İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde faaliyetlerine devam eden bir plastik işletmesinde çalışan 107 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek düzeyde anlamlı korelasyon bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetini yordaması anlamlı bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizliğin demografik farklılaşmaları anlamlı bulunmamıştır.

#### Anahtar Kelimeler

Örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti, Korumacı sessizlik

#### Abstract

One of the negative consequences of organizational silence on employees is its impacts on their turnover intentions. This fact makes it important to investigate the antecedent that caused the turnover intention. The purpose of this study is to investigate the impact of organizational silence on employees' turnover intentions their jobs and aims how this impact can be modelled. Considering the limited number of studies in the literature regarding the relationship between organizational silence and turnover intention, with this study it has been tried to contribute to the literature in this direction. The sample of the study, which has been conducted with the causal survey model, consists of 107 people, working in a plastics enterprise, which carries on its operations in Büyükçekmece district of Istanbul. As a result of the study, it has been found that there is a high level of significant correlation between organizational silence and turnover intention. It has

**1 Sorumlu Yazar:** Ercan Öge (Dr. Öğr. Üyesi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, İstanbul, Türkiye. E-posta: eoge@aydin.edu.tr ORCID: 0000-0002-5529-1154

**Atf:** Oge, E. (2021). Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. Journal of Social Policy Conferences, 80, 95-115. <https://doi.org/10.26650/jspc.2021.80.000263>

been found significant that organizational silence predicts the turnover intention. Demographic differentiations of turnover intention and organizational silence have not been found significant.

**Keywords**

Organizational silence, Turnover intention, Prosocial silence

### ***Extended Summary***

In today's competitive environment, where rapid changes and developments are experienced in every field, the continuation of organizations' existence depends on qualified human resources and their contributions to the organization. Within this period, organizations' need for information sharing within the organization is gradually increasing. However, the occurrence of the need for employee's knowledge, that is, information sharing, within the organization poses a different problem. Employees may limit their intellectual contributions, that is, information sharing, within organization for various reasons or may remain silent by not making the contribution they can make. The fact that employees don't tell their knowledge and thoughts regarding problems about the organization or keep these in themselves (Morrison and Milliken, 2000, s.707.) is stated as "organizational silence" in literature. Organizational silence, which started to be the subject of studies in organizational behavior literature in recent years, can be considered as a behavior pattern that can negatively affect organizations' performance. Employees not expressing their thoughts regarding the organization's activities will prevent the development and improvement of their work, as well as emergence of new ideas. This situation may pose a problem for the organization's future. For the employee, keeping silent regarding decisions made by organization or matters regarding organization, increases the importance of the subject even more, as being an antecedent to quit. Hence, in the context of the organizational silence, the employee's inability to clearly express his/her issues and concerns regarding organization his/her works effect turnover intention (Karadal, 2011, s.379.).

The aim of this study is to investigate the impact of the organizational silence on employees' turnover intention. It also aims how this impact can be modelled. There are limited number of studies within literature regarding the relationship between organizational silence and turnover intention. It is tried to contribute to literature in this direction, with this study. The sample of the study, conducted with causal survey method, consists of 107 people working in a plastics company active in Istanbul province, Büyükçekmece district. As a result of the study, the demographic differences of turnover intention and organizational silence are found significant. A high level of significant correlation is found between organizational silence and turnover intention. Organizational silence predicting turnover intention is found significant and as a result of linear

regression analysis, various findings are reached. Organizational silence total score, predicting turnover intention scores with 65% is found significant at  $p < 0.001$  level. Findings obtained as a result of the study, reveal that there is a relationship between employees' attitudes towards organizational silence and their turnover intention.

Various studies within the literature also support this finding. For example, it is reached to the conclusion by Uslu and Aktaş (2017) that there is a significant relationship between employees' attitudes towards organizational silence and their turnover intention; that there is a positive significant relationship in a study on the relationship between organizational silence and turnover intention by Elçi, Karabay Erdilek, Alphan, and Şener (2014); that there is a moderately positive relationship between organizational silence and turnover intention by Acaray (2014); that there is a negative relationship between prosocial silence and quit, and a positive significant relationship between others by Çarhoğlu (2016); that there is a low-grade positive significant relationship between turnover intention and defensive silence and acquiescent silence, a low-grade negative significant relationship between turnover intention and prosocial silence by Olğun (2017).

As a result of the findings of this study and the others, it can be said there's a positive relationship between organizational silence and turnover intention. Although this situation differs partially within sub-dimensions of organizational silence, it supports the relationship between organizational silence within literature and turnover intention (Bagheri et.al.,2012;Hoffmann 2006; Meyer and Allen, 1991; Kolarska and Aldrich, 1980;Cited:Uslu and Aktaş, 2017, s.154.). Reducing organizational silence is easier for organizations than measuring employees' turnover intention, while their ability to interpret organizational silence is more observable than turnover intention. Thus, an employee who intends turnover, failing to reflect this intention to his/her behaviors may create an important problem for the organization. Therefore, organizations should approach organizational silence subject sensitively, to avoid employees' turnover intention. In this regard, in order for organizations to manage their human resources effectively, it can be suggested them to involve their employees in the management process, get their opinions, act with awareness of us, and use communication channels effectively within the organization. Besides, it's also useful to create an organizational climate where

employees can easily express their thoughts within the company. The prevalence of organizational silence within organization will pose a risk for corporate development, and also prevent the emergence of creative thoughts and create important problems for the organization. For this purpose, organizations should determine the factors that cause organizational silence and take necessary precautions by involving employees in the management process.

## Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Örgütsel sessizlik, insan kaynağının çalıştığı kurumda düşüncelerini açıklamaktan sakınması ve görüşlerini ifade etmemesi olarak tanımlanabilir. Kavram, örgütsel iletişimin yetersizliğinin bir sonucu olarak da ifade edilebilirken (Şimşek ve Aktaş, 2014, s.123.) aynı zamanda bir iletişim sorunu olarak düşünülmelidir (Şimşek ve Aktaş, 2015, s.207.). Kurumlarda yaşanan bu olgunun, işletmedeki başarılı veya başarısız yönetim anlayışının bir neticesine bağlı olduğu kesin olarak bilinmemektedir (Şimşek ve Aktaş, 2015, s.206). Örgütsel bağlılık anlamında değerlendirildiğinde, çalışanların karşılaştıkları sorunlar karşısında sessiz kalmaları, düşüncelerini açıklamaması olumlu olarak algılanabilir. Ancak alanyazında konu ile ilgili yapılan çalışmalar konunun tam da bu şekilde olmadığını ortaya çıkarmıştır. Çalışanların belirli bir aşamaya kadar sessiz kalmaları anlaşılabilir, diğer yandan o aşamayı geçtikten sonra çalışanların seslerini çıkarmaları ise işletmenin faydasına olabilecektir (Özyer, 2017, s.22.).

Kavram, aynı zamanda işletmenin sahip olduğu insan kaynağını da yeterli derecede değerlendiremediği ve kendisinden yeterli oranda yararlanmadığı şeklinde de düşünülebilir. Zira işletmelerde verimsizliğe neden olan birçok faktör bulunmakla birlikte, bunda sahip olduğu insan kaynağını etkin olarak kullanamamasının da etkisi yüksektir. Aynı zamanda sahip olunan bu değerli kaynağı verimsiz kılan nedenlerden biridir. Çalışanlar; bireysel, sosyal ve örgütsel gibi nedenlerden dolayı çalıştıkları işletmede düşüncelerini ve kaygılarını dile getirememelerine bağlı olarak “örgütsel sessizlik” durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla bu durum, çalışanlarda motivasyon eksikliği, iş tatminsizliği, stres, kendini değersiz hissetme gibi birçok sorunu beraberinde getirirken işten ayrılma niyetlerini de etkilemektedir. Bu nedenle çalışmada; işten ayrılma niyetine neden olan bir öncül olarak ele alınan örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetine üzerine etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır.

## Örgütsel Sessizlik, Nedenleri ve Türleri

İlk defa 2000 yılında Morrison ve Milliken adlı yazarlar örgütsel sessizlik kavramını ifade etmiş (Özyer, 2017, s.23.), kavram hakkında zaman içinde alanyazında değişik tanımlar yapılmıştır. Örgütsel sessizliği; Morrison ve Milliken (2000) işgörenlerin işletmedeki sorunlar hakkında fikir ve bilgilerini bilerek dile getirmemeleri veya kendilerinde saklamaları; Pinder ve Harlos (2001) çalışanların işletmelerindeki mevcut durumu ve çalışma koşullarını

değiştirme veya düzeltmeye yönelik duygusal, davranışsal ve bilişsel bazı düşüncelerini paylaşmayarak kendilerinde tutmaları ve bilinçli bir şekilde paylaşmamaları; Henriksen ve Dayton (20006) çalışanın işletmesi açısından önemli bir durumu arz etmesine rağmen veya işletmesi için önemli bir sorun teşkil eden duruma ihtiyaç duyulan tepkiyi yeterli kadar göstermemesine yönelik bir tutum; Donaghey ve diğerleri ise (2011), çalışanların, işletmesine olumlu katkıda bulunacak bilgi veya düşüncelerini söylemeyip kendisine saklaması şeklinde tanımlamışlardır.

İşletmelerin başarılı olmasında olumsuz bir etkide bulunan bu olgu, işletmeler tarafından olması çok istenen bir durum olmamakla birlikte (Salha, Cinnioğlu, Yazıt ve Yenişehirlioğlu, 2016, s.6.), işletmede böyle bir iklimin hakim olması halinde konuya yönelik tutumun kırılmasının oldukça zor olacağı yaşanılabilecek en büyük sorunlardan birini oluşturmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.722.). Örgütsel sessizlik, işletmelerin tercih etmediği bir husus olmakla birlikte bu durumu ortaya çıkaran çeşitli nedenler söz konusudur. Bu nedenleri incelediğimizde; örgütsel, sosyal ve bireysel faktörler şeklinde gruplamak mümkündür. Bireysel faktörler olarak; kişilik, motivasyon, çalışanların rolleri ve statüleri, çalışanların tutumları, özyeterlilik, kısa yol kullanma, algı, önyargı, kaygı, düşük özgüven, mevcut durumu koruma isteği, kendini izleme ve dinleme ve demografik özellikler (Özyer, 2017, s.25. ; Şimşek ve Aktaş, 2015a, s.86.) söz konusu iken, sosyal faktörler olarak; işletmedeki sosyal ağlar arasındaki kopukluk, birey-grup ilişkileri, grup normları ve kültür (Şimşek ve Aktaş, 2015a, s.86.) ve örgütsel faktörler olarak; yönetim tarzı, örgütsel iletişim yapısı, yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkusu, örgüt kültürü, örgüt iklimi, çalışılan ortam, kurum normları, rekabete dayalı kurumsal işleyiş, örgütsel adalet, yoğun gözetim, insan ilişkilerinin iş ilişkilerinden daha değersiz görülmesi, (Özyer, 2017, s. 25.; Şimşek ve Aktaş, 2015a, s.86.; Yeşilaydın vd., 2016, s.16.) ifade edilebilir.

Dyne ve diğerlerine (2003) göre, çok boyutlu bir yapı olarak örgütsel sessizlik; savunmacı, kabullenici ve korumacı (koruyucu) sessizlik şeklinde üç alt boyuttan meydana gelmektedir. *Kabullenici Sessizlik*; işletmeye ait sorunların ve bu sorunların çözümlerinin bilincinde olan ama yine de sessiz kalmayı tercih eden çalışanların sessizlik davranışlarıdır (Özyer, 2017, s.28.). Çalışanın, sunacağı düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmesinin anlamsız ve gereksiz olduğu inancıyla sessiz kalmayı tercih etmesidir (Dyne ve diğ., 2003, s.1366.). Dolayısıyla

çalışanların bu davranışı göstermesinin nedeni, işletmeden umudunu kesme veya çatışmadan kaçınma vb. birçok farklı nedenden kaynaklanabilir (Özyer, 2017, s.28.). Çakıcı'ya göre (2010) kabullenici sessizlik davranışının altında yatan temel neden çalışanların kasıtlı olarak işletmeye karşı olan ilgisizliklerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların “konuşsam da yararı yok” veya “boş ver böyle gelmiş böyle gider” şeklindeki düşünceleri kabullenici sessizliğe örnek olay verilebilir (Çakıcı, 2010, s.32.). *Savunmacı (Korunmacı) sessizlik*; çalışanların ileride ortaya çıkabilecek birtakım tehlikelerden kendisini korumasını ifade etmektedir. Bu sessizlikte, çalışanlar korkuya bağlı olarak ve kendini koruma amacıyla çalıştığı işletme ve işi ile ilgili bilgi ve düşüncelerini saklama eğilimindedirler (Özyer, 2017, s.28.). Dyne ve arkadaşları (2003) ise bu sessizlik içerisindeki çalışanların bilgi ve düşüncelerini ifade etmeyerek ileride ortaya çıkabilecek koşullarda değerlendirebilmek amacıyla öngörücü davranış kişisel bir strateji izleyerek sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, savunmacı sessizlik, karşılaştırıldığında, kabul edilmiş sessizlikten esasen farklı olduğu gibi daha aktif bir davranıştır (Dyne ve diğ., 2003, s.1367.). *Savunmacı sessizlikte çalışanlar, maksatlı olarak işe yönelik sorunları farkında değilmişçesine ya da yanlışlarını kamufle etme davranışlarında bulunabilirler* (Çakıcı, 2010, s.33.). *Korumacı (Koruyucu) sessizlikte ise*; Dyne ve arkadaşları (2003), Pinder ve Harlos'un kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarının örgütsel sessizliği açıklamada yetersiz kalacağını ifade ederek üçüncü sessizlik boyutu olan korumacı sessizliği de ekleyerek örgütsel sessizlik literatürüne önemli bir katkıda bulunmuşlardır (Özyer, 2017, s.28.). *Korumacı sessizlik türünde çalışan, genellikle kendisini değil, diğer çalışanları da düşünerek işletme içindeki bir konu, iş veya duruma ait bilgi ve düşüncesini, işletmenin menfaatleri ve diğer çalışanları da muhafaza etmek amacıyla söylemeyerek sessiz kalmayı tercih etmektedir* (Özyer, 2017, s.28-29). Burada çalışan, diğer çalışanlarla ilişkisinin bozulmamasına dikkat ederken, aynı zamanda diğer çalışanların kendi konuşmaları nedeniyle zor durumda kalmamasına da çaba göstermektedir (Özyer, 2017, s.29.).

### **İşten Ayrılma Niyeti**

Son yıllarda örgütsel davranış alanyazınında araştırmacıların yoğun ilgisini çeken işten ayrılma niyeti konusu, çalışanların işlerinden ayrılmalarının öncülü olarak düşünülebilir (Yücel ve Demirel, 2013, s.160.). İşten ayrılma niyeti; bireysel ve/veya örgütsel ihtiyaçların karşılanmaması neticesinde çalışanlarda oluşan iş ilişkisini sonlandırma ve işletmeyi terk etme isteği (Özdemir ve Özdemir,



2015, s.336.); işgörenlerin örgütten ayrılma niyetine yönelik bilinçli ve temkinli bir kararı (niyeti) veya bir işgörenin işletmeden ayrılmayı planlaması veya düşünmesi (Yücel ve Demirel, 2013, s.162.); çalışanın işletmeden ayrılmadan önceki sürece kadar geçen sürede ayrılma plan ve düşüncesine sahip olması (Fong ve Mahfar, 2013, s.35.); çalışanın çalıştığı işletmeden ayrılmayı bilinçli bir şekilde planlayarak gerçekleştirme isteği ve bu isteğin sürekliliği olarak ifade edilmesi (Uslu ve Aktaş, 2017, s.143.) şeklinde tanımlanabilir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen nedenler (faktörler); örgütsel, çevresel bireysel nedenler (faktörler) olarak gruplanabilir. İşletmelerin çalışanların işten ayrılma niyeti ile ilgili nedenleri belirlemeleri, sorunun çözümüne yönelik önlemlerin alınmasına yardımcı olacaktır (Seyfullahoğulları, 2018, s.53.). Hangi faktörlerden kaynaklanırsa kaynaklansın işten ayrılma niyeti, sonuçta işletme açısından bir maliyet yaratacaktır. İşten ayrılma niyetinde, çalışanın henüz işinden ayrılmamış olmasına bağlı olarak işletmede işine devam etmesi, maliyet arttırıcı bir unsura dönüşürken, örgütteki gruplara yönelik sosyal ilişkilerin olumsuz etkilenmesine neden olmakta ve diğer yandan zaman kaybettirici bir unsura dönüşmektedir (Poyraz ve Kama, 2008, s.149.).

İşten ayrılma niyeti, örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçlarından biridir. İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye baktığımızda konu ile ilgili sınırlı araştırmalar söz konusu olmakla birlikte, yapılan araştırmalarda işten ayrılma niyetinin örgütsel sessizlikten etkilendiği söylemek mümkündür. İşletmede örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların memnuniyetsizliklerini seslerini çıkararak ifade edebildikleri, düşük olan çalışanların ise bu memnuniyetsizliklerini işten ayrılarak gösterdiğini ifade edilmektedir (Afşar, 2013, s.45.). Dolayısıyla örgütsel sessizlik bağlamında, çalışanın çalıştığı işletme ile ilgili sorunlarını ve kaygılarını açık bir şekilde dile getirememesi veya bunları konuşmakta kendisini güçsüz görmesi; kuruma bağlılık, çalışanın aidiyeti, takdir, güven ve destek duygusunda azalma, iş doyumsuzluğu gibi sonuçların yanında işten ayrılma niyetini de etkilemektedir (Karadal, 2011, s.379.).

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemektir. Araştırma İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde faaliyetine devam eden bir plastik işletmesinin çalışanları üzerinde yapılmıştır.

Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetine etkisi isimli bu çalışmada araştırma amaçlarına ulaşmak için aşağıdaki hipotezler sınanacaktır:

*Hipotez 1: Çalışanların örgütsel sessizlik tutumları (alt boyutları dâhil) ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 2: Çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarının işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi vardır.*

*Hipotez 3: Çalışanların örgütsel sessizlik tutumları demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumları, çalıştığı pozisyondaki unvanı, medeni durum ve pozisyonda çalışılan süre) farklılaşma göstermektedir.*

## Yöntem

### Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde faaliyetlerine devam eden bir plastik işletmesinin çalışanlarının örgütsel sessizlik tutumlarının işten ayrılma niyetlerine olan etkisini araştırmak amacıyla nicel desenli ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Değişkenler ve alt boyutlarını içeren araştırma modeli Şekil 1.'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma ilişkisel tarama yöntemi ile yapılmış nicel desenli bir çalışmadır. İlişkisel tarama yöntemi bir bağımlı değişkenin ilişkili olduğu en az bir bağımsız değişken barındıran araştırma türüdür. Araştırmanın bağımlı değişkeni işten ayrılma niyetidir. Bağımsız değişkeni örgütsel sessizliktir. Araştırmada veriler İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde faaliyetlerine devam eden bir plastik işletmesinin çalışanlarından toplanmıştır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde faaliyetlerine devam eden bir plastik işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada herhangi bir kişisel bilgi sorulmadığı ve çıktılarının sadece bilimsel amaçlarla

kurum ve kişi isimlerine yer vermeden değerlendirileceği bilgisi katılımcılarla paylaşılmış ve sadece gönüllü katılımcılardan veri toplanmıştır. Doldurulan 120 veri toplama formundan 107 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Dönüş oranı %89'dur. İlgili kurumda toplamda 147 çalışanın olması toplanan verinin yüksek temsil gücüne sahip olduğunu göstermektedir (%73). Katılımcıların sosyo-demografik dağılımları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1  
*Katılımcıların Dağılımına Dair Betimleyici İstatistikler*

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	21	19,6
	Erkek	86	80,4
Yaş kategorileri	21-30	21	19,6
	31-40	44	41,1
	41-50	32	29,9
	50 üstü	10	9,3
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	25	23,4
	Lise	64	59,8
	Üniversite	18	16,8
Medeni durum	Evli	107	100,0
Unvan	Yönetici	12	11,2
	Yönetici olmayan	95	88,8
Pozisyonundaki süresi (kıdemi)	1 yıldan az	4	3,7
	1-3 yıl	23	21,5
	3-5 yıl	27	25,2
	5-10 yıl	22	20,6
	10 yıldan çok	31	29,0
İşletmedeki Çalışma Süresi (Kıdemi)	1-5 yıl	52	48,6
	5-10 yıl	29	27,1
	10-20 yıl	11	10,3
20 üstü	15	14,0	
Toplam		107	100,0

Tablo 1 de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %19,6'u (21) kadın, %80,4'ü (86) erkektir. %19,6'sı (21) 21-30 yaş, %41,1'i (44) 31-40 yaş, %29,9'u (32) 41-50 yaş, %9,3'ü (10) 50 üstü yaş aralığındadır. %23,4'ü (25) ilköğretim, %59,8'i (64) lise ve %16,8'i (18) üniversite mezunudur. %100,0'ü (107) evlidir. %11,2'si (12) yönetici, %88,8'i (95) yönetici olmayan çalışanlardır. %3,7'si (4) 1 yıldan az süredir, %21,5'i (23) 1-3 yıldır, %25,2'si (27) 3-5 yıldır, %20,6'sı (22) 5-10 yıldır ve %29,0'u (31) 10 yıldan çok süredir aynı pozisyonda çalışmaktadır. %48,6'sı (52) 1-5 yıldır, %27,1'i (29) 5-10 yıldır, %10,3'ü (11) 10-20 yıldır ve %14,0'ü (15) 20 üstü yıldır aynı işletmede çalışmaktadır.

## Veri Toplama Araçları

Veri toplama formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyo-demografik bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde Örgütsel Sessizlik Ölçeği, üçüncü bölümde ise İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği bulunmaktadır.

**Sosyo-Demografik Sorular** şunlardan oluşmaktadır: Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, pozisyon ünvanı, bulunulan pozisyonda çalıştığı süre ve işletmedeki çalıştığı süre

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından çalışanların örgütsel sessizlik algıları ve davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilen ve 15 maddeden oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeği; Taşkiran (2010) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Beşli Likert tipi ölçekte; kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere 3 alt boyut bulunmaktadır.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Wayne vd. (1997) tarafından geliştirilip, Küçükusta (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği”, tek boyutta toplanmış 3 maddeden oluşmaktadır üç ifadeden oluşmakta ve tek boyutludur. Araştırmada cevaplar 5’li Likert ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan her iki ölçek 1 ile 5 arasında puanlanan Likert tipi ölçek olduğu için ölçek puan ortalamaları 1,00-1,80 arası çok düşük, 1,80-2,60 arası düşük, 2,61-3,40 arası orta, 3,41-4,20 arası yüksek ve 4,21-5,00 arası çok yüksek olarak betimlenmiştir.

## Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma, araştırmacı tarafından ilgili işletmede veri toplama araçlarının basılı olduğu formların çalışanlara dağıtılması ile toplanmıştır. İşletmede araştırmaya katılanlardan geri toplanan formlardaki veriler SPSS paket programına girilerek analiz edilmiştir. Hangi analizlerin kullanılacağına Tablo 2’de gösterilen dağılımın normallik göstergelerine bakılarak karar verilmiştir. İlişki testleri için Pearson Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılırken, demografik değişkenlere göre farklılaşmaları incelemek için Bağımsız Gruplar T Testi ve Anova testleri kullanılmıştır.

## Bulgular

Araştırmada analizlerinden önce verilerin dağılımı, güvenilirliği ve betimleyici bulguları incelenmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2  
*Betimleyici Bulgular*

	$X_{ort}$	SS	Çarpıklık	sh	Basıklık	sh	Cronbach Alfa
Kabullenici Sessizlik	2,35	0,80	0,40	0,23	-0,68	0,46	0,76
Savunmacı Sessizlik	2,32	1,03	0,75	0,23	-0,40	0,46	0,88
Korunmacı Sessizlik	3,67	0,94	-0,70	0,23	-0,09	0,46	0,81
Örgütsel Sessizlik (toplam ort)	2,78	0,83	0,29	0,23	-0,60	0,46	0,84
İşten Ayrılma Niyeti	1,68	0,62	0,62	0,23	-0,21	0,46	0,67

Sh: Standart Hata;  $X_{ort}$ : Aritmetik Ortalama; SS: Standart Sapma

Hesaplanan değişkenlere ve alt boyutlarına ait betimleyici istatistikler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, Örgütsel Sessizlik Ölçeği çarpıklık katsayısı 0,29 ve basıklık katsayısı -0,46'dır. İşten ayrılma niyetinin basıklık çarpıklık katsayısı 0,62 ve basıklık katsayısı -0,21'dir. Her iki ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında olduğundan (Bayram, 2013, s.49.; Büyüköztürk vd., 2012, s.40.; Çokluk vd., 2012, s.16.) veri dağılımının normal olduğu değerlendirilmiş ve araştırmada parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği iç tutarlılık göstergesi olan Cronbach Alfa değeri 0,84 ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,67 ile yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Örgütsel sessizlik düzeyi  $X=2,78$  ile orta orta düzeyde tespit edilirken, işten ayrılma niyeti  $x=1,68$  ile çok düşük düzeydedir.

### **İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sessizlikle İlişkisi**

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde herhangi bir değişkenle anlamlı ilişki göstermeyen kontrol değişkenleri (demografik değişkenler) sadelik açısından tablodan çıkarılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 3), işten ayrılma niyeti sadece koruma amaçlı sessizlik ile anlamlı ilişki göstermektedir. İlişkinin yönü negatiftir. Çalışanların işten ayrılma niyeti arttıkça koruma amaçlı sessizlikleri azalmaktadır. Sessizlik türlerinden kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında güçlü

ve pozitif bir ilişki olduğu ancak koruma amaçlı sessizliğin bu diğer iki sessizlik türü ile ilişkili olmadığı görülmüştür. Cinsiyet kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile anlamlı ilişki göstermiştir.

Tablo 3

*Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelatif İlişkiler*

		Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik	Örgütsel Sessizlik (Toplam Ort.)
1. Kabullenici Sessizlik	r	1			
	p				
2. Savunmacı Sessizlik	r	,717**	1		
	p	,000			
3. Korumacı Sessizlik	r	,668**	,742**	1	
	p	,000	,000		
4. Örgütsel Sessizlik (Toplam Ort)	r	,869**	,924**	,899**	1
	p	,000	,000	,000	
5. İşten Ayrılma Niyeti	r	,523**	,599**	,635**	,655**
	p	,000	,000	,000	,000

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki korelatif ilişkileri incelemek için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda Örgütsel Sessizlik alt boyutları ve toplam puanının işten ayrılma niyeti ile ilişkileri p<0,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetini yordama büyüklüklerini incelemek için doğrusal (lineer) regresyon analizleri yapılmış ve aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4

*Örgütsel Sessizlik Toplam Puanının İşten Ayrılma Niyetini Yordaması*

Yordayan	Regresyon Modeli 1					Katsayı Tablosu					
						Başlangıç Değerler			Standardize Edilmiş Değerler		
	R	R <sup>2</sup>	R <sub>che</sub>	F	p	Sabit	B	Sh	β	t	p
Örgütsel Sessizlik (Toplam Ort.)	,655	0,43	0,42	78,88	,000	0,33	,487	,055	,655	8,882	,000

Tablo 4'te görüldüğü gibi 1 no'lu regresyon modelinde, Örgütsel Sessizlik toplam puanın işten ayrılma niyetini yordamasını sınamak için yapılan basit doğrusal regresyon modeli p<0,001 düzeyinde anlamlı bulunarak onaylanmıştır (p=0,000; R<sub>che</sub>=0,42; F<sub>che</sub>=78,88). Modele göre işten ayrılma puanlarının %43'ü örgütsel sessizlik puanlarıyla açıklanabilmektedir (R<sup>2</sup>=0,43). Örgütsel sessizlik puanlarının işten ayrılma niyeti puanlarını %65 büyüklüğündeki yordaması p<0,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur (p=0,000; β=0,655).

Tablo 5  
Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetini Yordaması

Yordayan	Regresyon Modeli 2.1					Katsayı Tablosu					
						Başlangıç Değerler			Standardize Edilmiş Değerler		
	R	R <sup>2</sup>	R <sub>che</sub>	F <sub>che</sub>	p	Sabit	B	Sh	β	t	p
Kabullenici Sessizlik	,665	0,44	0,43	27,23	,000	0,23	,063	,085	,081	,736	,463
Savunmacı Sessizlik							,146	,073	,244	1,988	,049
Korumacı Sessizlik							,263	,075	,400	3,484	,001

Tablo 5’de görüldüğü gibi 2.1 no’lu regresyon modelinde, Örgütsel Sessizlik alt boyutlarının işten ayrılma niyetini yordamasını sınamak için yapılan çoklu doğrusal regresyon modeli  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı bulunarak onaylanmıştır ( $p = 0,000$ ;  $R_{che} = 0,43$ ;  $F_{che} = 27,23$ ). Modele göre işten ayrılma puanlarının %44’ü örgütsel sessizlik alt boyutlarının puanlarıyla açıklanabilmektedir ( $R^2 = 0,44$ ). Katsayı tablosunda görüldüğü gibi, örgütsel sessizlik alt boyutlarından Kabullenici Sessizliğin, işten ayrılma niyeti puanlarını yordaması anlamlı bulunmamıştır ( $p = 0,463$ ). Kabullenici Sessizlik modelden çıkarılarak yordama yeniden sınanmış ve veriler aşağıdaki model Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6  
Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetini Yordaması

Yordayan	Regresyon Modeli 2.2					Katsayı Tablosu					
						Başlangıç Değerler			Standardize Edilmiş Değerler		
	R	R <sup>2</sup>	R <sub>che</sub>	F <sub>che</sub>	p	Sabit	B	Sh	β	t	p
Savunmacı Sessizlik	,663	0,44	0,43	40,75	,000	0,26	,170	,066	,283	2,587	,011
Korumacı Sessizlik							,279	,072	,425	3,874	,000

Tablo 6’da görüldüğü gibi 2.2 no’lu regresyon modelinde, Örgütsel Sessizlik alt boyutlarının işten ayrılma niyetini yordamasını sınamak için yapılan çoklu doğrusal regresyon modeli  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı bulunarak onaylanmıştır ( $p = 0,000$ ;  $R_{che} = 0,43$ ;  $F_{che} = 40,75$ ). Modele göre işten ayrılma puanlarının %44’ü örgütsel sessizlik alt boyutlarının puanlarıyla açıklanabilmektedir ( $R^2 = 0,44$ ). Katsayı tablosunda görüldüğü gibi, Savunmacı Sessizlik puanlarının işten ayrılma niyeti puanlarını %28 büyüklüğündeki yordaması  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $p = 0,011$ ;  $\beta = 0,283$ ). Korumacı Sessizlik puanlarının işten

ayrılma niyeti puanlarını %43 büyüklüğündeki yordaması  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $p=0,000$ ;  $\beta=0,425$ ).

Çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklere göre farklılaşması için fark testleri yapılmıştır. Cinsiyet ve kurumdaki unvan grupları için bağımsız gruplar T testi; yaş, eğitim, mevcut iş pozisyonundaki kıdem ve işletmedeki çalışma süresi (kıdemi) grupları için de tek yönlü varyans analizi Anova testleri yapılmış ancak alt grupların hiçbirinde örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti puanlarında anlamlı farklılaşma tespit edilmemiştir.

### Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, tek bir işletmede yapılmış olması nedeniyle, plastik sektöründeki durumu açıklamayı, plastik sektörünün tümüne yönelik genel sonuçlara ulaşmayı hedeflememektedir. Sınırlı sayıda çalışmaya konu olan örgütsel sessizlik-işten ayrılma niyeti ilişkisi ve sektöre yönelik de çalışmaların sınırlı olması nedeniyle bu sektörde araştırma yapılarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmada, plastik sektörünün alt sektörü konumundaki plastik mobilyaları üretimi sektöründe, sektörün lideri olan, her mekâna uygun kaliteli ve dayanıklı ürünlerini müşterilerinin beğenisine sunan, nitelikli ürün tasarlama çizgisiyle, Türkiye'den dünyaya 100'ü aşkın ülkede 500 satış noktasına ulaşarak, sektöründe en çok ihracat yapan ve 2019 yılında TURQUALITY® Marka Destek Programı kapsamına alınarak küresel platformda faaliyetlerine devam eden bir işletmenin çalışanları ana kütle olarak belirlenmiştir. Anakütle/örneklemin seçiminde plastik sektörünün ülkemizin gelişmekte olan bir sektörü olması da dikkate alınmıştır.

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarının işten ayrılma niyetleri üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özellikler olarak sınıflandırılan; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon unvanı, bulunulan pozisyonda çalıştığı süre ve işletmedeki çalıştığı süre gibi özelliklerle olan ilişkisi incelenmiştir.

Örgütsel sessizlik puanları ile işten ayrılma niyeti puanları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ve örgütsel sessizlik puanlarının işten ayrılma niyetini yordaması için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır.



Örgütsel sessizlik toplam puanının işten ayrılma niyeti puanlarını %65 büyüklüğündeki yordaması anlamlı bulunmuştur. Örgütsel sessizlik alt boyutlarından Kabullenici Sessizliğin, işten ayrılma niyeti puanlarını yordaması anlamlı bulunmamıştır. Savunmacı Sessizlik puanlarının işten ayrılma niyeti puanlarını %28 büyüklüğündeki yordaması anlamlı bulunmuştur. Korumacı Sessizlik puanlarının işten ayrılma niyeti puanlarını %43 büyüklüğündeki yordaması anlamlı bulunmuştur. Yani araştırma sonucunda elde edilen bulgular, çalışanların örgütsel sessizliğe yönelik tutumları ile işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Uslu ve Aktaş'ın (2017) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir. İlgili çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel sessizliğe ilişkin tutumları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kim ve Park (2019) yaptıkları çalışmada kabullenici ve korumacı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu ve anlamlı bir etkinin olduğunu ortaya koyarken, Yan (2017) araştırma kuruluşlarındaki 315 çalışan üzerinde yaptığı çalışma sonucunda örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında önemli bir pozitif ilişki olduğunu, Joong ve Yoon (2017) ise gıda sektöründe 337 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada savunmacı sessizliğin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Elçi, Karabay Erdilek, Alpkan ve Şener (2014) tarafından yapılan ve örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik çalışmada da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Acaray (2014) yaptığı doktora çalışmasında ise, örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında orta seviyede pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel sessizliğin alt boyutları açısından bakıldığında ise, kabullenici sessizlik ile isten ayrılma niyeti arasında ve korunma amaçlı sessizlik ile isten ayrılma niyeti arasında orta seviyede pozitif yönlü ilişkilerin varlığı görülmektedir. Çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumları arttıkça, isten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Çarhoğlu (2016) da yaptığı yüksek lisans çalışmasında örgüt yararına (korumacı) sessizlik ile işten ayrılma arasında negatif ilişki, diğerleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Olgun (2017) ise yaptığı yüksek lisans çalışmasında işten ayrılma niyeti ile savunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında düşük dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile korumacı sessizlik arasında ise düşük dereceli negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Bu araştırmanın ve diğer araştırmaların sonucunda ulaşılan bulgular dikkate alındığında, örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir

ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu durum, her ne kadar örgütsel sessizliğin alt boyutlarında kısmen farklılık arz etse de alanyazında bulunan örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir (Bagheri vd., 2012; Hoffmann 2006; Meyer ve Allen, 1991; Kolarska ve Aldrich, 1980; Aktaran: Uslu ve Aktaş, 2017, s.154.). İşletme ve yöneticilerin örgütsel sessizliği azaltmalarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmekten daha kolay olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel sessizliği yorumlayabilmek işten ayrılma niyetine göre daha gözlemlenebilir bir durumdur. Dolayısıyla işten ayrılma niyetinde olan bir çalışanın bu niyetini davranışlara fazla yansıtmadığı için işletme açısından önemli bir sorun teşkil edeceği kesindir. Bu nedenle işletme ve yöneticilerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini önlemek amacıyla, örgütsel sessizlik konusuna hassasiyetle yaklaşmalarında fayda bulunmaktadır. Bu bağlamda işletme ve yöneticilerinin sahip oldukları insan kaynağını etkin bir şekilde yönetebilmeleri için; çalışanlarını yönetim sürecine katmaları, görüşlerine yer vermeleri, biz bilinciyle hareket etmeleri, kurum içinde iletişim kanallarını etkin kullanmaları önerilebilir. Diğer yandan çalışanların düşüncelerini işletme içinde rahatlıkla dile getirebileceği bir örgüt ikliminin oluşturulmasında yarar bulunmaktadır. Farklı düşüncelerin işletme içinde dile getirilmemesi diğer bir ifadeyle örgütsel sessizliğin hakim olması kurumsal gelişim açısından da risk teşkil edecektir. Yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkması engellenecek kurum açısından önemli sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu amaçla işletmeler örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri tespit ederek ve çalışanları da yönetim sürecine dahil ederek gerekli önlemleri almalarında fayda bulunmaktadır.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

---

## Kaynakça/References

- Afşar, L. (2013). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M.N. (2012). “Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors)”, *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Bursa: Ezgi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (4. bs). Ankara: Pegem A.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekerçioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem A.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon T., & Wilkinson A. (2011). Re-Conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment and Society*. 25(1):51-67.
- Dyne, L.V., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Elçi, M., Karabay E., Melisa, A.L. ve Şener, İ.(2014). “The Mediating Role of Mobbing on the Relationship Between Organizational Silence and Turnover Intention”, *Social and Behavioral Sciences*. S. 150, s. 455-464.
- Fong, Y. L., & Mahfar, M. (2013) Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in Selangor. *Journal Technology*, 64(1), 33-39.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threat Stopatient Safety”, *Health Services Research*, 41, No. 4, 1539- 1555.
- Hoffmann, E.A. (2006). “Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies”, *Social Forces*, 84(4), 2313-2330.
- Karadal, H. (2011). *Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri, Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar. Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışları*, (Ed), Bursa: Ekin Yayınevi, 365-386.
- Kim, S.D. and Park, J. (2019). The Effect of Employee Silence on Organisational Commitment and Turnover Intention of the Public Sports Organisation in South Korea, *Indian Journal of Public Health Research & Development*, November 2019, Vol. 10, No. 11.
- Kim, Y.J. and Yoon, D.H. (2017). The Effect of Organizational Silence on Counter-Productive Work Behavior and Turnover Intention in the Food Service Industry: Focus on the Difference Between Contract and Regular Workers, *Journal of Tourism Sciences*, 41(9), pp.25-39.
- Kolarska, L. & Aldrich, H. (1980). “Exit, Voice, and Silence: Consumers’ and Managers’ Responses to Organizational Decline”, *Organization Studies*, 1(1), 41-58.

- Küçükusta, D. (2007). “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi”, (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1),61-89.
- 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.
- Özdemir, S. ve Özdemir, Y. (2015). *İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma niyeti ile ilgili akademik çalışmaların incelenmesi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özyer, K. (2017). Örgütsel Sessizlik. Sema Polatçı ve Kubilay Özyer (Ed), *21.Yüzyılda Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Pinder, C.C., & Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personal and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 143-164.
- Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt,H.ve Yenişehirlioğlu, E. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ’daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 5-15.
- Seyfllahoğulları, Ç.A. (2018). *İşten Ayrılma Niyeti*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24).
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2015a). *Örgütsel Sessizlik*, Editörler: Derman Küçükaltan vd., *Örgütsel Davranışta Güncel Gelişmeler*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taşkıran, E. (2010), *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu, S. ve Aktaş, H. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde İş Güvencesi Memnuniyeti ve İş Güvencesi Endeksinin Aracı Rolü: Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1), 141- 160.
- Yen, M.P. (2017). *The relationship between organizational silence, mobbing with turnover intention*, Master Thesis, <http://keep.hcmiu.edu.vn:8080/handle/123456789/2880>

- Yeşilaydın, G. ve diğerleri (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31): 14-22.
- Yücel, İ. ve Demirel Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerinde Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!”, *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 27(2), 159- 177.

