

İş Yeri Nezaketsizliği ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracılık Rolü: Alanya'daki Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma *

Pelin CANDAR, Bağımsız Araştırmacı, pelincandar@hotmail.com, Antalya, Türkiye, ORCID: 000-0002-6418-7121

Emre Ozan AKSÖZ, Anadolu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, ozana@anadolu.edu.tr, Eskişehir, Türkiye, ORCID: 0000-0002-4109-8847

Öz

Bu araştırmanın amacı, iş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, çalışan sessizliğinin aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın evrenini, Alanya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiş ve araştırma verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Alanya'daki 5 yıldızlı 11 otel işletmesinin veri sağlamayı kabul etmesiyle, 8-16 Mayıs 2025 tarihleri arasında bu işletmelerin çalışanlarından 402 çevrimiçi anket toplanmıştır. Verilerin analizinde, SmartPLS programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımına dayalı kısmi en küçük kareler yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, iş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ancak düşük düzeyde bir etkisi bulunmuştur. Öte yandan iş yeri nezaketsizliği ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin pozitif ve güçlü düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışan sessizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu, etkinin ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, iş yeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliği aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçların, iş yeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin daha iyi anlaşılmasına ve bu davranışların işten ayrılma niyetine nasıl yol açtığına ortaya koyulmasına önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş yeri nezaketsizliği, işten ayrılma niyeti, çalışan sessizliği, Alanya

The Mediating Role of Employee Silence in the Relationship Between Workplace Incivility and Turnover Intention: A Research on Hotel Employees in Alanya

Abstract

The aim of this study is to examine the mediating role of employee silence in the effect of workplace incivility on turnover intention. The research population consists of employees working in five-star hotel enterprises in Alanya. A convenience sampling method was adopted, and data were collected using the survey method. With the participation of 11 five-star hotel enterprises, 402 online questionnaires were gathered between May 8 and 16, 2025. For data analysis, the partial least squares (PLS) method based on the structural equation modeling (SEM) approach was conducted using SmartPLS. According to the results, workplace incivility has a positive but low-level effect on turnover intention. A strong and positive relationship was observed between workplace incivility and employee silence. In addition, employee silence has a positive and significant effect on turnover intention, with a moderate level of influence. Finally, workplace incivility was found to have a significant indirect effect on turnover intention through employee silence. The findings are expected to contribute to a better understanding of how workplace incivility negatively affects employees and how it leads to turnover intention.

Keywords: Workplace Incivility, turnover intention, employee silence, Alanya

*Bu çalışma için Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 18.04.2025 tarih ve 880135 sayılı "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

Extended Summary

Employees in the service industry are often subjected to unpredictable working conditions, such as extended working hours and high levels of job stress that create a significant physical burden (Goh & Lee, 2018; Dai et al., 2021). As a way to cope with these challenges, some employees may engage in undesirable behaviors to alleviate their physical strain and negative emotions (Srivastava et al., 2023). One such behavior is workplace incivility, which refers to low-intensity but potentially harmful rude actions (Madan et al., 2025). Prior studies have reported that incidents of incivility are frequently observed in the service sector (Porath & Pearson, 2013; Schilpzand et al., 2016; Baker & Kim, 2021).

Hotels, in particular, heavily rely on their employees to deliver customer-facing services, as employees play a critical role in determining organizational success. However, in many hotel settings, a behavioral pattern has been observed in which employees tend to refrain from voicing their job-related concerns. This phenomenon is referred to as "employee silence," a behavior that poses a significant challenge for organizations (Aboramadan et al., 2020). Employee silence is defined as the deliberate withholding of opinions, information, or suggestions related to one's work or organization (Van Dyne et al., 2003). Research has shown that employees frequently choose to remain silent rather than share their ideas or feedback (Pinder & Harlos, 2001).

Workplace incivility has been found to have detrimental effects on employees, particularly in the service sector, where it can significantly impact psychological and emotional well-being. As it is often characterized by ambiguous intent and lacks overt harm to the target, managers frequently underestimate the seriousness of such behavior (Pearson et al., 2001). However, existing research demonstrates that incivility at work contributes to an increase in turnover intention (Mahfooz et al., 2017; Chen & Wang, 2019). Since intentions to leave are generally shaped by long-term evaluations, it is sometimes argued that incivility may not influence this process in the short term (Pu et al., 2024). Nonetheless, persistent experiences of incivility can elevate employee silence (Khan et al., 2022; Chouhan, 2025), which in turn may gradually affect an employee's inclination to leave the organization.

While several studies have explored the direct link between workplace incivility and turnover intention (Lim et al., 2008; Miner-Rubino & Reed, 2010; Rahim & Cosby, 2016; Faheem et al., 2022; Wirawan et al., 2023; Aman-Ullah et al., 2024; Ajaiyeoba & Aplin-Houtz, 2025), the mediating role of employee silence in this relationship has not been sufficiently examined. Accordingly, the present study aims to investigate the mediating effect of employee silence on the relationship between workplace incivility and turnover intention.

This research adopts the Conservation of Resources (COR) theory as its theoretical foundation. According to this theory, stressors can deplete an individual's energy, prompting them to protect their remaining resources in order to maintain functionality. The theory suggests that individuals develop strategies to minimize resource loss when facing negative experiences, and in this context, passive behaviors such as silence may serve as a means to avoid further depletion (Hobfoll, 1989). Employees require various resources to cope with stressors such as workload, yet incivility may exhaust these resources and thereby increase turnover intention (Wirawan et al., 2023). In the tourism sector in particular, maintaining service quality under high job pressure and incivility can be interpreted, through the lens of COR theory, as a reflection of efforts to conserve resources.

This study makes several noteworthy contributions to the existing literature. First, while prior studies have linked workplace incivility to outcomes such as organizational commitment, turnover intention, emotional exhaustion, well-being, job performance, organizational citizenship behavior, and job satisfaction (Lim et al., 2008; Reio & Ghosh, 2009; Miner-Rubino & Reed, 2010; Sliter et al., 2012; Holm et al., 2015; Hur et al., 2015; Rahim & Cosby, 2016; Karatepe et al., 2019; Tricahyadinata et al., 2020; Wang & Chen, 2020; Faheem et al., 2022; Wirawan et al., 2023; Kuriakose et al., 2023; Omotoye et al., 2024; Aman-Ullah et al., 2024; Ajaiyeoba & Aplin-Houtz, 2025), the mediating role of employee silence in the link between workplace incivility and turnover intention has been largely overlooked. Therefore, this study

addresses this gap in the literature. Second, the findings are expected to enhance understanding of how workplace incivility adversely impacts employees and elucidate the mechanisms through which it contributes to turnover intention. In pursuit of the research goals, the study hypotheses were developed grounded in previous studies in the relevant literature.

The research hypotheses are as follows:

- H₁: Workplace incivility has a positive and significant effect on turnover intention.
- H₂: Workplace incivility has a positive and significant effect on employee silence.
- H₃: Employee silence has a positive and significant effect on turnover intention.
- H₄: Employee silence plays a mediating role in the relationship between workplace incivility and turnover intention.

Employees of five-star hotels in Alanya make up the research's target demographic. Due to the difficulty of accessing the entire population, convenience sampling was employed to reach respondents willing to participate. Quantitative data were collected via an online survey. The study was approved by the Scientific Research and Publication Ethics Committee of Anadolu University Faculty of Social and Human Sciences with the decision numbered 880135, dated May 8, 2025. Data collection took place between May 8 and May 16, 2025, and a total of 402 valid responses were obtained. Online questionnaires were distributed through the human resources departments of selected hotels. The workplace incivility scale was adapted from Cortina et al. (2001), the turnover intention scale from Firth et al. (2004), and the employee silence scale from Tangirala & Ramanujam (2008). These instruments were translated into Turkish using the back-translation method (McGorry, 2000). A pilot test with 42 randomly selected employees from a five-star hotel in Alanya confirmed the clarity and comprehensibility of the items. A total of 402 valid responses were analyzed using SmartPLS, applying the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach.

The measurement model was first assessed. All factor loadings exceeded the 0.70 threshold, except one item from the incivility scale, which was removed due to a loading below 0.50. The remaining constructs met the criteria for convergent validity, with AVE values above 0.50 and composite reliability values above 0.70 (Hair et al., 2017; Fornell & Larcker, 1981). Discriminant validity was evaluated using both the Fornell-Larcker criterion and the Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT), which confirmed sufficient separation between constructs (Voorhees et al., 2016). VIF values ranged between 1.666 and 4.783, indicating no multicollinearity issues. The SRMR value was 0.077, below the 0.08 threshold, suggesting good model fit (Hair et al., 2017). The Normed Fit Index (NFI) was 0.770, supporting the model's adequacy. Predictive power was assessed using R² and Q² values. The R² values for employee silence (0.355) and turnover intention (0.387) exceeded the 0.10 benchmark (Falk & Miller, 1992). Q² values for these constructs (0.270 and 0.311, respectively) confirmed adequate predictive relevance.

Hypothesis testing revealed significant and positive relationships among all variables, including a positive association between workplace incivility and both turnover intention and employee silence. Employee silence also had a positive influence on turnover intention. A bootstrapping test was conducted to assess mediation (Table 5). Results confirmed that employee silence significantly mediates the relationship between workplace incivility and turnover intention.

The research initially looked at the association between turnover intention and workplace incivility, and it revealed a considerable positive correlation. This suggests that hotel organizations should implement strategies to strengthen employee commitment. Training programs aimed at improving communication skills can help reduce uncivil behaviors. Additionally, anonymous reporting channels should be established to allow employees to safely report such incidents. Promoting strong interpersonal relationships through team-building activities and social events may also alleviate stress and enhance cooperation among employees.

The outcomes also demonstrated that workplace incivility significantly influences employee silence. This suggests that workers may suppress their opinions and feedback in response to unpleasant events. Supervisors must to receive training on how to actively listen to their staff members' problems and react to them with empathy. A culture of open communication and trust can also be fostered by regular performance assessments and feedback sessions.

Additionally, the research discovered a moderate correlation between the intention to leave and employee quiet. Employees are more likely to intend to leave the company when they do not voice their problems. As a result, hotel managers ought to establish a psychologically secure atmosphere that inspires employees to express themselves. In this endeavor, open and honest lines of communication can be extremely important.

Lastly, the findings demonstrated that the association between workplace incivility and intention to leave is significantly mediated by employee silence. Hotel companies can create preventive measures to lessen silence and lower the likelihood of turnover based on this study. Programs for stress management may help workers deal with unpleasant encounters at work. Furthermore, putting in place real-time feedback and recognition systems can boost worker motivation, reward good work, and promote involvement.

1. Giriş

Hizmet sektöründe çalışanlar, uzun çalışma saatleri ve fiziksel bir yük oluşturan yoğun iş stresi gibi öngörülemeyen çalışma koşullarına tabidir (Goh & Lee, 2018; Dai vd., 2021). Bu durumlarla başa çıkmanın bir yolu olarak bazı çalışanlar fiziksel yüklerini ve olumsuz duygularını hafifletmek için istenmeyen davranışlarda bulunurlar. (Srivastava vd., 2023). Bu davranışlardan biri de iş yeri nezaketsizliğidir. Bu davranış, düşük yoğunluklu ancak önemli derece yıkıcı potansiyele sahip kaba davranışları ifade etmektedir (Madan vd., 2025). Alan yazında yer alan araştırmalar, hizmet sektöründe sıklıkla nezaketsizlik olaylarıyla karşılaşıldığını bildirmiştir (Porath & Pearson, 2013; Schilpzand vd., 2016; Baker & Kim, 2021). Özellikle kin dolu sözler, dışlama, olumsuz dedikodular, küçümseyici bakışlar ve kaçınma davranışlarının otel işletmelerinde yaygın olarak yaşandığı belirtilmektedir (Im & Cho, 2022; Srivastava vd., 2023; Yin vd., 2023).

Otel işletmeleri özellikle müşteriye dönük hizmet sunmak için çalışanlarına büyük ölçüde güvenir, çünkü çalışanların rolü otel işletmesinin başarısında belirleyicidir. Ancak pek çok otel işletmesinde, çalışanların iş ile ilgili önemli endişelerini dile getirmemeyi tercih ettiği bir davranış biçimi gözlemlenmektedir. Bu davranış, işletmeler için önemli bir sorun teşkil eden “çalışan sessizliği” davranışdır (Aboramadan vd., 2020). Çalışan sessizliği, bireylerin çalıştığı işletme veya işlerine yönelik düşüncelerini, bilgilerini veya önerilerini kasıtlı olarak ifade etmeme davranışı olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Çalışanların fikir ve önerilerini sunmaları konusunda sıklıkla sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir (Pinder & Harlos, 2001).

İş yeri nezaketsizliği, hizmet sektöründe özellikle çalışanlar arasında olumsuz etkiler yaratmaktadır ve bu durum, çalışanları psikolojik ve duygusal açıdan etkileyebilmektedir. Nezaketsizlik genellikle belirsiz bir niyete dayanır ve mağduruna doğrudan zarar vermediği için yöneticiler bu durumu çoğu zaman ciddi bir tehdit olarak görmezler (Pearson vd., 2001). Ancak iş yerindeki nezaketsizlik çalışanların işten ayrılma niyetinin (Mahfooz vd., 2017; Chen & Wang, 2019) artmasına neden olmaktadır. İşten ayrılma niyeti, genellikle uzun vadeli değerlendirmeler sonucunda şekillendiği için nezaketsizliğin bu sürece kısa vadede etkide bulunamayacağı söylenebilir (Pu vd., 2024). Ancak sürekli nezaketsizlik deneyimi, çalışan sessizliğini artırarak (Khan vd., 2022; Chouhan, 2025) zamanla işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Mevcut araştırmalarda iş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir (Lim vd., 2008; Miner-Rubino & Reed, 2010; Rahim & Cosby, 2016; Faheem vd., 2022; Wirawan vd., 2023; Aman-Ullah vd., 2024; Ajaiyeoba & Aplin-Houtz, 2025), ancak çalışan sessizliğinin bu süreçteki rolü yeterince araştırılmamıştır. Bu nedenle araştırmada iş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışan sessizliğinin aracı rolünü incelemek amaçlanmıştır.

Bu araştırma kuramsal çerçeve olarak kaynakların korunumu teorisini benimsemiştir. Bu teoriye göre, bir stres etkeni bireyin enerjisini tüketebilir ve bireyleri, işlevselliklerini sürdürebilmek için ellerinde kalan kaynakları korumaya motive edebilir. Bu teori, bireylerin olumsuz durumlarla başa çıkarken kaynak kaybını en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirdiğini ve bu süreçte sessizlik gibi pasif davranışların, kaynak kaybını daha fazla artırmamak için tercih edilebileceğini öne sürmektedir (Hobfoll, 1989). Çalışanlar, iş yükü gibi stres etkenleriyle başa çıkabilmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Ancak nezaketsizlik çalışanların kaynaklarını tüketerek işten ayrılma niyetine yol açabilmektedir (Wirawan vd., 2023). Özellikle turizm sektöründe çalışan bireylerin, yoğun iş baskısı ve nezaketsizlik gibi stres faktörlerine rağmen hizmet kalitesini sürdürebilmeleri, bu teori bağlamında kaynaklarını koruma çabası olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırma, alan yazına çeşitli açılardan önemli katkılar sunmaktadır. Birincisi, alan yazında yer alan araştırmalar iş yeri nezaketsizliğini işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, duygusal tükenmişlik, refah, iş performansı, vatandaşlık davranışı, iş tatmini (Lim vd., 2008; Reio & Ghosh, 2009; Miner-Rubino & Reed, 2010; Sliter vd., 2012; Holm vd., 2015; Hur vd., 2015; Rahim & Cosby, 2016; Karatepe vd., 2019; Tricahyadinata vd., 2020; Wang & Chen, 2020; Faheem vd., 2022; Wirawan vd., 2023; Kuriakose vd., 2023; Omotoye vd., 2024; Aman-Ullah vd., 2024; Ajaiyeoba & Aplin-Houtz, 2025) gibi değişkenlerle

ilişkilendirmişlerdir. Ancak yapılan araştırmalar iş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışan sessizliğinin aracı rolünü ihmal etmişlerdir. Dolayısıyla bu araştırma, belirtilen araştırma boşluklarını ele alarak alan yazına katkı sunmaktadır. İkincisi ise elde edilen sonuçların, iş yeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin daha iyi anlaşılmasına ve bu davranışların işten ayrılma niyetine nasıl yol açtığına ortaya koyulmasına önemli katkılar sunması beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde iş yeri nezaketsizliği, işten ayrılma niyeti ve çalışan sessizliği hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. İş Yeri Nezaketsizliği

İş yeri nezaketsizliği kavramı ilk kez 1999 yılında Anderson ve Pearson'ın "Academy of Management Review" adlı dergide yayımladıkları makale ile akademik literatüre kazandırılan (Freedman & Vreven, 2017), genellikle zararsız gibi görünen, kabalık veya saygısızlık gibi tutumlarla kendini gösteren bir olgudur (Andersson & Pearson, 1999). Saygı kavramını hiçe sayan düşük yoğunluklu olumsuz bir davranış olarak tanımlanmakla birlikte iş yeri nezaketsizliği, saygısızlık eğiliminde olan ve zarar verme niyeti belirsiz bir dizi olumsuz davranışı içermektedir (Madan vd., 2025). Dedikodu yapmak, lakap kullanmak, küçümseyerek konuşmak veya başkalarının sözünü kesmek, iş yeri nezaketsizliğinin yaygın örnekleri arasındadır (Felblinger, 2008). Dolayısıyla iş yeri nezaketsizliği hem çalışanlar hem de işletme için istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır (Jawahar & Schreurs, 2018). Alan yazın incelendiğinde iş yeri nezaketsizliğinin çalışanların refahını (Kuriakose vd., 2023) iş performansını (Sliter vd., 2012; Wang & Chen, 2020), vatandaşlık davranışını (Karatepe vd., 2019), işe bağlılığını (Wang & Chen, 2020) ve iş tatminini (Reio & Ghosh, 2009; Holm vd., 2015; Hur vd., 2015) olumsuz; duygusal tükenmişliği (Karatepe vd., 2019) çalışan sessizliğini (Srivastava vd., 2023) ve işten ayrılma niyetini (Lim vd., 2008; Miner-Rubino & Reed, 2010; Wilson & Holmval, 2013; Yin vd., 2023) olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların bulundukları işletmeden ayrılmayı düşünmeye başlamaları ve bu yönde bir karar verme sürecine girmeleri olarak tanımlanmaktadır (Mobley vd., 1978). Misafirperverlik sektöründe çalışan bireyler, uzun çalışma saatleri ve sürekli olarak artan iş stresi nedeniyle fiziksel ve duygusal açıdan zorlayıcı bir ortamda görev yapmaktadırlar. Bu sektör, çalışanların duygusal dengeyi korumalarını giderek zorlaştıran, öngörülemeyen ve değişken çalışma koşullarına sahip olup, bu durum çalışanların psikolojik ve fizyolojik açıdan önemli bir yük altına girmelerine yol açmaktadır (Goh & Lee, 2018). Sonuç olarak çalışanlar duygusal anlamda tükenmekte ve iş yerindeki performansları olumsuz etkilenebilmektedir. Turizm çalışanlarının karşılaştıkları bu zorluklar, işin talepleri ile kaynak eksiklikleri arasında kalan duygusal tükenmişliklerini artırarak, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Babakus vd., 2008). Yapılan araştırmalar, ücret ve çalışma süresinin (Emiroğlu vd., 2015), stresin (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Ramlawati, 2019; Li vd., 2021), iş tatmininin (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Prasetio vd., 2019), iş yeri nezaketsizliğinin (Mahfooz vd., 2017), ve çalışan sessizliğinin (Knoll & Van Dick, 2013; Adamska & Jurek, 2017) işten ayrılma niyetini etkilediğini ortaya koymaktadır.

2.3. Çalışan Sessizliği

Çalışan sessizliği, bir çalışanın içinde bulunduğu işletme veya işiyle ilgili soru, görüş veya bilgileri ifade etmekten kasıtlı bir şekilde kaçınması olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Sessizlik, engellenmiş bir davranış olarak görülür; hayal kırıklığı ve umut gibi duyguları kontrol etme çabasıyla sürekli bir fizyolojik çaba gerektirir (Aboramadan vd., 2020). Çalışan sessizliği hem işletme hem de çalışan üzerinde doğrudan veya dolaylı etkiler yaratmakla birlikte (Tangirala & Ramanujam, 2008) daha çok zararlı bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Bu nedenle çalışan sessizliği sadece bireyin sergilediği bir tutum olarak değil, aynı zamanda örgütsel dinamiklerle şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmakta; dolayısıyla çalışanların sessiz kalma nedenlerinin anlaşılması önemli bir gereklilik hâline gelmektedir (Tuna, 2025).

3. Hipotez Gelişimi

Bu bölümde teori hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Teori

Kaynakların korunumu teorisi, bireylerin sahip oldukları kaynakları koruma ve yeni kaynaklar elde etme yönünde motive olduklarını savunur. Bu teoriye göre, daha fazla kaynağa sahip bireyler, kaynak kaybına karşı daha az hassasiyet gösterirken, mevcut kaynaklarını ileride daha fazla kaynak elde edebilmek amacıyla işe yatırma konusunda daha istekli davranırlar (Hobfoll, 1989). Kaynak kavramı, bireyin amaçlarına ulaşmasını destekleyen her türlü fiziksel, psikolojik, sosyal ya da çevresel unsuru kapsayan geniş bir çerçevede ele alınmaktadır (Halbesleben vd., 2014).

Kaynakların korunumu teorisine göre bireyler, sahip oldukları kaynakları korumak, kaybettiklerini telafi etmek ve yeni kaynaklar kazanmak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirirler (Hobfoll, 1989). Bu bağlamda, iş yeri nezaketsizliği, çalışanların değerli kaynaklarını tüketen sosyal bir stres kaynağı olarak değerlendirilmekte ve çalışanların bu tür olumsuzluklara karşı geliştirdiği tepkiler, kaynaklarını koruma çabasıyla açıklanmaktadır (Wirawan vd., 2023). Özellikle turizm sektöründe, çalışanların iş yeri nezaketsizliği karşısında sessizlik stratejilerine yönelerek kaynaklarını korumaya çalıştıkları ve bu stratejilerin işten ayrılma niyetlerini etkileyebileceği öngörülmektedir. Bu araştırma, kaynakların korunumu teorisi temelinde, iş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve çalışan sessizliğinin bu ilişkideki olası aracılık rolünü incelemektedir.

Alan yazın incelendiğinde iş yeri nezaketsizliğinin iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ve bunun sonucunda çalışanların işten çekilme davranışları sergileyerek psikolojik sorunlar yaşadıkları görülmektedir (Aman-Ullah vd., 2024). Ayrıca araştırmalar, iş yeri nezaketsizliğinin korku, öfke, üzüntü (Porath & Pearson, 2012), stres (Huang vd., 2020), tatminsizlik, tükenmişlik (Mahfooz vd., 2017; Chen & Wang, 2019) ve işten ayrılma niyeti (Lim vd., 2008; Miner-Rubino & Reed, 2010; Wilson & Holmval, 2013; Mahfooz vd., 2017; Yin vd., 2023) gibi olumsuz sonuçlar gösterdiğini vurgulamaktadır. Hatta Chung ve arkadaşları (2021), iş yeri nezaketsizliğinin çalışanların verimliliğini ve iş yerinde kalma oranını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Kaynakların korunumu teorisi perspektifinden bakıldığında, iş yeri nezaketsizliği çalışanların duygusal ve sosyal kaynaklarını tüketerek işten ayrılma niyeti gibi sonuçlara yol açabilir (Wirawan vd., 2023). Bu bağlamda, iş yeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanlar, kaynaklarını koruyabilmek adına işten ayrılmayı bir çözüm olarak değerlendirebilir. Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

- H₁: İş yeri nezaketsizliği işten ayrılma niyetini olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

İş yeri nezaketsizliği, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerini riske atmamak adına yaşadıkları olumsuzlukları dile getirmekten kaçınmalarına neden olabilir. Bu durum, mağdur olan bireylerin sessiz kalmayı tercih etmeleriyle sonuçlanır (Chouhan, 2025). Nitekim çalışanlar, işletme ya da işle ilgili bilgileri gizli tutarak sessiz kalma davranışı sergileyebilirler (Lam & Xu, 2019). Yapılan çalışmalar, çalışanların kötü muamele gibi durumlarla başa çıkarken sessiz kalma olasılıklarının yüksek olduğunu (Morrison, 2014) ve iş yeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliğini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Khan vd., 2022; Srivastava vd., 2023; Chouhan, 2025). Kaynakların korunumu teorisi çerçevesinde, iş yeri nezaketsizliği, çalışanların sahip oldukları değerli kaynakları tehdit eden bir durum olarak düşünülebilir (Wirawan vd., 2023). Çalışanların sessizlik davranışının ise, kaynak kaybını önlemek veya mevcut kaynaklarını koruma amacıyla sergiledikleri bir strateji olduğu varsayılmaktadır (Shaukat & Khurshid, 2022). Bu teori, iş yeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların olumsuz sonuçlarla yüzleşmekten kaçınmak için sessiz kalmayı tercih edebilecekleri fikrine dayanmaktadır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

- H₂: İş yeri nezaketsizliği çalışan sessizliğini olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

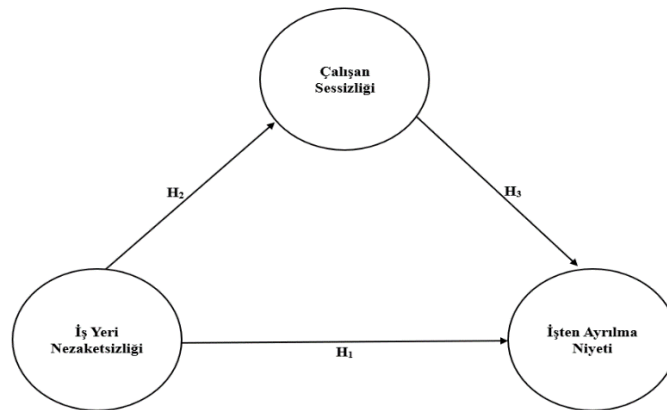
Çalışanların işletme veya iş ile ilgili konularda sessiz kalması, hizmet sektöründe ciddi sonuçlara sebep olabilir (Al-Hawari vd., 2020). Örneğin çalışan sessizliği, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını

azaltmaktadır (Vakola & Bouradas, 2005). Sessiz kalan çalışanlar, görüşlerini ifade edememeleri nedeniyle öfke, hayal kırıklığı ve değersizlik hissi gibi olumsuz duygular yaşayabilir ve bu durum, zamanla işletmeye olan bağlılıklarını zayıflatabilir. Öte yandan çalışan sessizliği, işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilemektedir (Knoll & Van Dick, 2013; Adamska & Jurek, 2017). Bu durum çalışanların görüşlerini ifade edemedikleri sürece iş yerindeki tatminsizlik ve stresin artmasına yol açabileceğini ve sonuç olarak işten ayrılma isteğini tetikleyebileceğini göstermektedir. Kaynakların korunumu teorisi, bireylerin sahip oldukları kaynakları koruma, geliştirme ve kaybedilenleri geri kazanma çabası içinde olduklarını öne sürer (Hobfoll, 1989). Bu çerçevede, çalışan sessizliği bir başa çıkma stratejisi olarak değerlendirilebilir; birey, olumsuzluklardan korunmak adına düşüncelerini ve duygularını ifade etmekten kaçınabilir. Ancak kaynakların korunumu teorisi perspektifinden bakıldığında, bu sessizlik durumu uzun vadede bireyin organizasyonuna olan aidiyet duygusunda ve özdeşleşmesinde azalmaya neden olabilir. Aidiyetin zayıflaması ise çalışanları stresli iş ortamlarında daha savunmasız hale getirir. Duygu ve düşüncelerin bastırılması, kaynak tüketimini hızlandırarak psikolojik geri çekilmeye ve nihayetinde işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabilir (Shaukat & Khurshid, 2022). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

- H₃: Çalışan sessizliği işten ayrılma niyetini olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

İş yeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Araştırmalar, bu tür nezaketsizliklerin çalışan sessizliği üzerinde artırıcı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Khan vd., 2022; Chouhan, 2025). Çalışanlar, karşılaştıkları olumsuz davranışlar karşısında çoğu zaman sessiz kalmayı tercih etmektedir. Ayrıca iş yeri nezaketsizliğinin, işten ayrılma niyetini de artırdığı belirlenmiştir (Mahfooz vd., 2017). Bu durum, çalışanların sürekli olumsuz davranışlara maruz kalmaları sonucunda iş yerlerinden uzaklaşma eğilimi gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışan sessizliğinin, iş yeri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayabileceği düşünülmektedir. Kaynakların korunumu teorisi bağlamında değerlendirildiğinde, iş yeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların, kaynaklarını korumak veya daha fazla kaynak kaybını önlemek adına sessiz kalmayı tercih edebilecekleri ve bu sessizlik davranışının işten ayrılma niyetini güçlendiren bir mekanizma olarak işlev görebileceği varsayılmaktadır. Sessizlik, çalışanların iş yerindeki tatminsizliklerini ve kaynak kaybı algılarını artırarak işten ayrılma niyetlerini etkileyebilir. Söz konusu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

- H₄: İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışan sessizliği aracılık rolü oynamaktadır.



Şekil 1. Önerilen Araştırma Modeli

4. Yöntem

Bu bölümde evren ve örneklem, veri toplama araçları ve analizi hakkında bilgiler verilmiştir.

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Alanya'daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Kolayda örnekleme, veriye ulaşmanın en kolay olduğu ve gerekli bilgileri sağlayabilecek katılımcıların seçilmesini ifade etmektedir (Malhotra, 2004). Evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için anketi yanıtlayabilecek çalışanlara ulaşmak amacıyla bu yöntem doğrultusunda bir örneklem belirlenmiştir. Araştırmanın verileri, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarından çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplama sürecinde gönüllü katılım esas alınmış, 11 otel işletmesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Anket formu, ilgili otel yöneticileri aracılığıyla çalışanlara çevrimiçi olarak ulaştırılmış ve belirlenen süre zarfında erişime açık tutulmuştur. Bu süreç sonunda toplam 402 geçerli anket elde edilmiştir. Alanya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan personel sayısının sürekli değişmesi nedeniyle kesin bir veri elde edilememektedir. Bu tür durumlarda, evrenin net bir şekilde belirlenemediği hallerde, 384 kişilik bir örneklem büyüklüğünün yeterli olacağı ifade edilmiştir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2014).

4.2. Veri Toplama Araçları ve Analiz

Araştırma verileri, nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anketin uygulanması, "Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun" 880135 sayılı kararıyla 8 Mayıs 2025 tarihinde onaylanmıştır. Bu doğrultuda, veri sağlamayı kabul eden 11 otel işletmesindeki çalışanlardan elde edilen 402 kullanılabilir anket 8-16 Mayıs 2025 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmanın demografik soruları gruplandırılarak (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, otelde çalışma süresi ve pozisyon) katılımcılara yöneltilmiştir. Araştırmada kullanılan İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği Cortina ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ölçekten, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ise Firth ve arkadaşlarının (2004) çalışmasından alınmıştır. Çalışan Sessizliği Ölçeği ise Tangirala & Ramanujam (2008)'in çalışmasında yer alan ölçekten alınmıştır. Bu ölçeklerin orijinal halleri İngilizce olup, araştırma sürecinde Türkçe'ye çevrilerek anket formu hazırlanmıştır. Türkçe'ye ölçek uyarlama sürecinde geri çeviri yöntemi tercih edilmiştir (McGorry, 2000). Bu doğrultuda, ölçek ifadeleri öncelikle alanında uzman iki akademisyen tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, ardından aynı uzmanlar tarafından Türkçe'den tekrar İngilizce'ye çevrilerek anlam eşdeğerliği değerlendirilmiştir. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda ifadeler arasında anlam kayması ya da yapısal farklılıkların bulunmadığı görülmüş ve çeviri sürecinin tutarlılığı doğrulanmıştır. Devamında, ölçek maddelerinin otel çalışanları tarafından anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla pilot test gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma, Alanya'da bulunan bir beş yıldızlı otel işletmesinde, rastgele seçilen 42 çalışan ile yapılmıştır. Uygulama sonuçları, tüm ifadelerin katılımcılar tarafından net bir şekilde anlaşıldığını ortaya koymuştur ve bu nedenle ölçek maddelerinde herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek duyulmamıştır. Tüm ifadeler, 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeğiyle (1: Kesinlikle Katılmıyorum - 5: Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin analizi, SmartPLS istatistik programı ile gerçekleştirilmiştir ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yaklaşımına dayalı Kısmi En Küçük Kareler (PLS) yöntemi uygulanmıştır. PLS-SEM, parametrik olmayan bir yöntem olup normal dağılım varsayımına ihtiyaç duymaz ve aynı anda çoklu hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirebilir. Ayrıca PLS-SEM, sınırlı örneklem büyüklüklerinde dahi güvenilir sonuçlar üretebilmekte ve modelde yer alan yapıları az sayıda göstergeden oluşsa bile etkili bir şekilde çalışabilmektedir (Hair vd., 2017). Bu nedenle araştırmada PLS-SEM yöntemi tercih edilmiştir.

5. Bulgular

Bu bölümde demografik bulgular, ölçüm modelinin test edilmesi ve yapılsa modelin test edilmesine ilişkin bilgiler verilmiştir.

5.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların %58,7'si erkek, %41,3'ü kadındır. Yaş dağılımı en çok %29,9 oranıyla 36-45 yaş aralığında yoğunlaşmaktadır. Eğitim durumu incelendiğinde, katılımcıların %42,5'i ortaöğretim, %22,1'i ilköğretim,

%18,7'si ön lisans, %14,2'si lisans ve %2,5'i lisansüstü mezunudur. Katılımcıların %51,2'si bekâr, %48,8'i evlidir. Çalışma süresi bakımından, katılımcıların %39,1'i 4–6 yıl, %33,3'ü 1–3 yıl, %15,4'ü 7–9 yıl, %7,2'si 10 yıl ve üzeri, %5,0'ı ise 0–1 yıl aralığında bulundukları otel işletmelerinde çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir. Görev pozisyonlarına göre dağılımda ise katılımcıların %84,3'ü ast, %7,2'si müdür yardımcısı, %4,5'i şef, %2,7'si müdür ve %1,2'si genel müdür olarak görev yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	166	41,3
	Erkek	236	58,7
Yaş	18-25	76	18,9
	26-35	111	27,6
	36-45	120	29,9
	46 +	95	23,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	89	22,1
	Ortaöğretim	171	42,5
	Ön Lisans	75	18,7
	Lisans	57	14,2
	Lisansüstü	10	2,5
Medeni Durumu	Evli	196	48,8
	Bekâr	206	51,2
Otelde Çalışma Süresi	1 yıldan az	57	14,2
	1-3 yıl	134	33,3
	4-6 yıl	157	39,1
	7-9 yıl	25	6,2
	10 yıl +	29	7,2
Pozisyon	Ast	339	84,3
	Şef	18	4,5
	Müdür Yardımcısı	29	7,2
	Müdür	11	2,7
	Genel müdür	5	1,2
Toplam		402	100

5.2. Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri Tablo 2'de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar, tüm yapılar için faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve 0.70'lik önerilen eşiği aştığını ortaya koymaktadır. Ancak iş yeri nezaketsizliği ölçeğinin bir ifadesi, 0.50'nin altında kaldığı için analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan faktör yükleri ise 0.70'in üzerinde yer almakta ve bu durum, ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir (Hair vd., 2017). Her bir yapıya ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri incelendiğinde; iş yeri nezaketsizliği ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.894 ve AVE değeri 0.654; işten ayrılma niyeti ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.775 ve AVE değeri 0.816; çalışan sessizliği ölçeğinin ise Cronbach Alpha değeri 0.923 ve AVE değeri 0.765 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, her üç yapının da iç tutarlılık ve yakınsama geçerliliği açısından kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, her bir yapının Average Variance Extracted (AVE) değerleri kabul edilebilir 0.50 eşiğini aşmış ve Composite Reliability (CR) değerleri 0.70 eşiğini geçerek, yeterli düzeyde yakınsama geçerliliğinin sağlandığını doğrulamıştır (Fornell & Larcker, 1981).

Tablo 2. Faktör Yükleri, Cronbach Alpha, CR ve AVE Katsayıları

Ölçekler	Faktör Yüğü	CR	Cronbach Alfa	Rho_A	AVE
İşyeri Nezaketsizliği (İYN)	0.919	0.894	0.898	0.654	0.919
İYN1	0.750				
İYN2	0.850				
İYN3	0.871				
İYN4	0.765				
İYN5	0.829				
İYN6	0.779				

Tablo 2'nin devamı					
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)		0.899	0.775	0.781	0.816
İAN1	0.914				
İAN2	0.892				
Çalışan Sessizliği (CS)		0.942	0.923	0.924	0.765
CS1	0.894				
CS2	0.905				
CS3	0.861				
CS4	0.846				
CS5	0.864				

Not: İYN: İşyeri Nezaketsizliği, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, CS: Çalışan Sessizliği

Ayrışma geçerliliğini değerlendirmek amacıyla, çalışmada Fornell-Larcker kriteri ve daha tutarlı sonuçlar sunduğu için güvenilirliği artan, çok boyutlu bir matris tabanlı yaklaşım olan heterotrait-monotrait oranı (HTMT) kullanılmıştır (Voorhees vd., 2016). Ayrışma geçerliliği, HTMT değerlerinin 0.85 veya 0.90 eşiğinin altında olması durumunda tatmin edici olarak değerlendirilir (Henseler vd., 2015). Bu bağlamda yapılan analizler, ayrışma geçerliliğinin sağlandığını açıkça göstermektedir (Tablo 3). Fornell & Larcker (1981) tarafından önerilen yönteme göre, her bir değişkenin AVE karekökü, diğer faktörlerle olan korelasyonunu aştığı için ayrışma geçerliliğinin doğrulandığı gözlemlenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ve Fornell- Larcker Kriteri

HTMT Kriteri			
	CS	İAN	İYN
CS			
İAN	0.695		
İYN	0.652	0.620	
Fornell Larcker Kriteri			
CS	0.874		
İAN	0.591	0.903	
İYN	0.597	0.515	0.809

Not: İYN: İşyeri Nezaketsizliği, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, CS: Çalışan Sessizliği

5.3. Yapısal Modelin Test Edilmesi

Yapısal modelin değerlendirilmesi, bir dizi aşamadan geçirilerek gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, Variance Inflation Factor (VIF) analizi yapılmıştır. Bu analiz, tahmin edici değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen VIF değerleri 1.666 ile 4.783 arasında değişmektedir ve bu değerler genellikle kabul edilen 5.0 eşiğinin altındadır. Bu durum, mevcut modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu oluşturmadığını göstermektedir (Hair vd., 2017). Ardından yapısal modelin uyumunu belirlemek için Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) katsayısı değerlendirilmiştir. Yapısal modelin iyi uyum göstermesi için SRMR değerinin 0.08'in altında olması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2017). Bu çalışmada, SRMR değeri 0.077 olarak bulunmuş ve bu değer, modelin kabul edilebilir bir uyum sağladığını göstermektedir. Ayrıca gözlemlenen uyum ile beklenen uyumu karşılaştıran Normed Fit Index (NFI) de incelenmiştir (Hu & Bentler, 1999). NFI değeri 0.70'in üzerinde (>0.770) bulunmuştur ve bu durum, modelin uygun olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2017; Yeh vd., 2021). Sonrasında modelin açıklayıcılık düzeyi ve öngörü gücünü değerlendirmek amacıyla sırasıyla R² ve Q² değerleri incelenmiştir. R² değerlerine bakıldığında tüm değerlerin Falk & Miller (1992) tarafından önerilen 0.10 eşiğini aştığı gözlemlenmiştir. Çalışan sessizliği (0.355) ve işten ayrılma niyeti (0.387) için elde edilen R² değerleri, açıklanan varyansın önemli bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca içsel yapılar için Stone-Geisser kriterine dayalı olarak hesaplanan Q² değerleri ise çalışan sessizliği (0.270) ve işten ayrılma niyeti (0.311) değerleri ile modelin tüm yapılar için orta düzeyde öngörücü geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular Hair vd., (2019) tarafından vurgulanan modelin öngörücü geçerliliğini daha da pekiştirmektedir.

Tablo 4'te sunulan hipotez testi sonuçları, araştırmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Cohen (1988)'in önerdiği yol katsayısı yorum aralıklarına göre $\beta = 0.10-0.29$

arası düşük, 0.30–0.49 arası orta ve 0.50 ve üzeri değerler yüksek düzeyli ilişki olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, iş yeri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki (H1) pozitif ve anlamlı bulunmuş ($\beta = 0.520$, $t = 12.601$, $p = 0.000$), etkisinin yüksek düzeyde olduğu ($f^2 = 0.371$) belirtilmiştir. İşyeri nezaketsizliği ile çalışan sessizliği arasındaki ilişki (H2) de pozitif ve ($\beta = 0.597$, $t = 15.288$, $p = 0.000$), güçlü düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($f^2 = 0.555$). Son olarak, çalışan sessizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki (H3) pozitif ve anlamlı bir şekilde desteklenmiştir ($\beta = 0.440$, $t = 8.960$, $p = 0.000$) ve etkisinin orta düzeyde olduğu belirtilmiştir ($f^2 = 0.204$). Cohen (1992)'in sınıflamasına göre f^2 değerleri 0.02 düşük, 0.15 orta ve 0.35 yüksek etki büyüklüğü olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, elde edilen f^2 değerlerinin ilgili referans aralıkları içerisinde yer aldığı ve etkilerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	β	t	f^2	p	Sonuç
H ₁ İYN → İAN	0.520	12.601	0.371	0.000	Desteklendi
H ₂ İYN → CS	0.597	15.288	0.555	0.000	Desteklendi
H ₃ CS → İAN	0.440	8.960	0.204	0.000	Desteklendi

Not: İYN: İş yeri Nezaketsizliği, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, CS: Çalışan Sessizliği

Aracılık testi için bootstrapping testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur. Yapılan test sonucunda, çalışan sessizliğinin iş yeri nezaketsizliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.263$, $t = 7.803$, $p < 0.001$).

Tablo 5. Aracılık Testi Sonucu

Hipotez	β	LLCI	ULCI	t	p
H ₄ İYN → CS → İAN	0.263	0.199	0.333	7.803	0.000

Not: İYN: İş yeri Nezaketsizliği, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, CS: Çalışan Sessizliği

6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın amacı, iş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini, çalışan sessizliğinin aracılık rolü çerçevesinde incelemektir. Bu doğrultuda, Alanya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 402 çalışanla çevrimiçi anket çalışması gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk olarak iş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş ve güçlü düzeyde bir etki tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, alan yazında yer alan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Lim vd., 2008; Miner-Rubino & Reed, 2010; Rahim & Cosby, 2016; Faheem vd., 2022; Wirawan vd., 2023; Aman-Ullah vd., 2024; Ajaiyeoba & Aplin-Houtz, 2025). Bu bulgu, aynı zamanda kaynakların korunumu teorisi bağlamında da anlamlıdır. Bu teoriye göre bireyler iş yeri nezaketsizliği gibi olumsuz bir örgütsel deneyim, çalışanların tükenmişlik yaşamasına ve mevcut kaynaklarını koruma çabasıyla işten ayrılma niyeti geliştirmesine neden olabilir (Wirawan vd., 2023). Otel işletmelerinin bu durumu göz önünde bulundurarak çalışan bağlılığını artırmaya yönelik bazı stratejiler geliştirmesi fayda sağlayabilir. Öncelikle, iş yeri nezaketsizliğini minimize etmeye yönelik olarak etkili iletişim becerilerini geliştirecek eğitim programlarının düzenlenmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini güvende hissedebileceği ve nezaketsiz davranışları bildirebileceği anonim geri bildirim kanallarının oluşturulması önerilmektedir. Çalışanlar arasında güçlü sosyal bağlar kurmak, iş yerindeki stres ve olumsuzlukları azaltabilir. Sosyal etkinlikler, takım çalışması projeleri veya grup içi etkileşimleri teşvik eden aktiviteler düzenlemek, çalışanlar arasındaki iş birliğini ve dayanışmayı artırabilir. Böylece iş yerindeki nezaketsiz davranışların etkisi zayıflayabilir. Bunun yanı sıra çalışanların saygılı ve profesyonel davranışlarını ödüllendiren bir ödül sistemi kurmak, pozitif bir kültür yaratılmasına katkıda bulunabilir. Ödüller, çalışanların nezaket kurallarına ve takım ruhuna uygun davranmalarını teşvik eder, böylece iş yeri nezaketsizliğini önleyebilir.

Araştırmada iş yeri nezaketsizliğinin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinin güçlü düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, alan yazındaki çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Khan vd., 2022; Srivastava vd., 2023; Chouhan, 2025); çünkü önceki araştırmalar da iş yeri nezaketsizliğinin, çalışanların düşüncelerini ve geri bildirimlerini ifade etme konusunda çekingen davranmalarına ve çalışan sessizliğini artırmalarına neden olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanların olumsuz deneyimlere tepki olarak düşüncelerini ve geri bildirimlerini ifade etmekten çekindiklerini ve sessiz kaldıklarını göstermektedir. Kaynakların korunumu teorisi çerçevesinde ele alındığında, iş yeri nezaketsizliği çalışanların psikolojik kaynaklarını tehdit eden bir stres unsuru olarak değerlendirilebilir (Wirawan vd., 2023). Bu tür bir tehdit karşısında bireyler, daha fazla kayıp yaşamamak adına riskli etkileşimlerden uzak durmayı tercih edebilir; bu durum ise çalışan sessizliği davranışını tetikleyebilir. Bu teoriye göre, elde edilen bulgu anlamlıdır. Sessizlik bu bağlamda, kaynakları koruma amacı güden savunmacı bir strateji olarak ortaya çıkma eğilimindedir (Shaukat & Khurshid, 2022).

Yöneticilerin, çalışanların düşüncelerini dinleme ve anlamada daha etkili olabilmeleri için eğitim programlarının düzenlenmesi fayda sağlayabilir. Ayrıca geri bildirim kültürünü teşvik etmek adına düzenli performans değerlendirmeleri ve geri bildirim oturumları düzenlenebilir. Çalışanlar, iş yerindeki olumsuzluklarla başa çıkabilmek için psikolojik destek alacaklarına inanırlarsa, sessiz kalma eğiliminden vazgeçebilirler; bu nedenle örgütsel desteğin sağlanması önerilmektedir. İş yeri nezaketsizliği durumlarının ise erken tespit edilmesi ve zamanında müdahale edilmesi yararlı olabilir. Öte yandan yöneticilerin, çalışanların iş yerindeki refahını artırmaya yönelik politikalar geliştirmesi, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiler yaratabilir (Ağbay vd., 2022). Son olarak, çalışanları karar alma süreçlerine dahil ederek katılımı teşvik etmek, onların seslerini duyurabilmelerini sağlayacak ve çalışan sessizliğini azaltacaktır. Bu stratejiler, otel işletmelerinin çalışan sessizliğiyle mücadele etmelerine yardımcı olabilir.

Araştırmada çalışan sessizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, alan yazındaki çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Knoll & Van Dick, 2013; Adamska & Jurek, 2017). Çalışanlar, iş yerindeki olumsuzluklara tepki olarak düşüncelerini paylaşmaktan kaçındığında işten ayrılma niyetleri artar. Bu durum kaynakların korunumu teorisi perspektifinden bakıldığında, çalışanların psikolojik ve sosyal kaynaklarını koruma eğiliminin bir sonucu olarak yorumlanabilir (Shaukat & Khurshid, 2022). Bu bağlamda araştırma sonucunun anlamlılığı da söz konusu teorik çerçeveye tutarlıdır. Otel işletmeleri çalışanların seslerini duyurabilecekleri güvenli bir ortam oluşturmak için açık iletişim kanalları kurması ve çalışanların endişelerini rahatça dile getirmelerine olanak tanınması faydalı olabilir.

Araştırmada son olarak iş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışan sessizliğinin aracılık rolünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışan sessizliğinin bu süreçteki aracılık rolünün anlamlı bulunması, teorik olarak da beklenen bir sonuçtur ve kaynakların korunumu yaklaşımıyla tutarlıdır. Bu süreci yönetmede örgütsel stratejiler büyük önem taşır. Örneğin, stres yönetimi gibi uygulamalar çalışanların iş yeri olumsuzluklarıyla daha sağlıklı başa çıkmalarını sağlayabilir. Anlık geribildirim ve tanıma sistemlerinin kurulması da çalışanların başarılı performanslarını ödüllendirerek motivasyonlarını artırabilir ve böylece iş yerindeki nezaketsizlik kaynaklı sessizlik eğilimini zayıflatabilir. Bu tür etkinliklerle çalışanlar, kendilerini daha rahat ifade edebilir, süreçlere daha fazla katılım gösterebilir ve örgütsel bağlılıkları güçlenebilir.

Gelecek çalışmalarda, farklı sektörlerde benzer araştırmalar yapılarak iş yeri nezaketsizliği, çalışan sessizliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin sektöre göre nasıl değiştiği incelenebilir. Ayrıca bu alan yazında önemli yeri olan örgütsel destek, psikolojik dayanıklılık veya duygusal tükenmişlik gibi değişkenlerin aracı ya da düzenleyici rollerine odaklanmak, daha kapsamlı modellerin geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Diğer taraftan bu çalışma kesitsel bir araştırma olarak gerçekleştirilmişken, gelecekteki çalışmaların daha uzun süreli bir yapıya sahip olması, iş yeri nezaketsizliğinin çalışan davranışları üzerindeki uzun vadeli etkilerini ortaya koymak açısından faydalı olabilir. Bununla birlikte daha

derinlemesine içgörüler elde etmek amacıyla nitel veri toplama yöntemleri, örneğin derinlemesine mülakatlar veya odak grup görüşmeleri kullanılabilir. Bu sayede çalışanların deneyimleri ve iş yerindeki çeşitli durumlara verdikleri tepkiler daha ayrıntılı bir şekilde anlaşılabilir. Ayrıca turizm sektöründe özellikle otel işletmelerinde farklı ülkelerin karşılaştırıldığı çalışmalar yapılması da önerilebilir.

Teşekkür ve Bilgi Notu

Destek Bilgisi: Bu çalışmanın hazırlanmasında herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynî ve nakdî bir yardım veya destek alınmamıştır.

Etik Onayı: Makalede ulusal ve uluslararası araştırma ve yayın etiğine uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde **GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences** Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

Etik Kurul Onayı: Bu çalışma için Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 18.04.2025 tarih ve 880135 sayılı "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

Çıkar Çatışması: Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Çalışma, iki yazarın katkısı ile hazırlanmıştır. Katkı oranları; 1. Yazar = % 50, 2. Yazar = % 50.

Kaynaklar

- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A. & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: The role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428–447.
- Adamska, K. & Jurek, P. (2017). Adaptation of the four forms of employee silence scale in a polish sample. *Current Issues in Personality Psychology*, 5(4), 303–312.
- Ağbay, N. C., Uçar, Ö. & Çalan, M. (2022). Duygusal emek, işgören performansı ve yaşam tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Otel işgörenleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2325-2341.
- Ajaiyeoba, I. O. & Aplin-Houtz, M. J. (2025). Linking workplace incivility to turnover outcomes in nursing. *Journal of Health Organization and Management*.
- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S. & Quratulain, S. (2020). Abusive supervision and frontline employees' attitudinal outcomes: The multilevel effects of customer orientation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1109–1129.
- Aman-Ullah, A., Ali, A., Ariza-Montes, A., Mehmood, W. & Saraih, U. N. (2024). Nexus of workplace incivility, workplace violence and turnover intentions: A mediation study through job burnout. *Kybernetes*, 53(12), 5061–5080.
- Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Babakus, E., Yavas, U. & Karatepe, O. M. (2008). The effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustion and turnover intentions: A study in the Turkish hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 384–404.
- Baker, M. A. & Kim, K. (2021). Becoming cynical and depersonalized: how incivility, co-worker support and service rules affect employee job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4483-4504.
- Chen, H. T. & Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: Moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2034–2053.

- Chouhan, V. S. (2025). Linking workplace spirituality, workplace incivility and employee silence: Moderating role of dark triad. *South Asian Journal of Business Studies*, 14(1), 115–140.
- Chung, H., Quan, W., Koo, B., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Giorgi, G. & Han, H. (2021). A threat of customer incivility and job stress to hotel employee retention: Do supervisor and co-worker supports reduce turnover rates? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6616.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. (2. Edition). USA: Routledge.
- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., Yang, P. K., Wang, Y. J. & Huan, T. C. (2021). Exploring hotel employees' regulatory foci and voice behavior: The moderating role of leader-member exchange. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 27–47.
- Emiroğlu, B. D., Akova, O. & Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 385–397.
- Faheem, M. A., Ali, H. Y., Akhtar, M. W. & Asrar-ul-Haq, M. (2022). Turn the table around: Workplace incivility, coworker deviance, turnover intentions and nurses' job performance. *Kybernetes*, 52(9), 3085–3101.
- Falk, R. F. & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. Ohio: University of Akron Press.
- Felblinger, D. M. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses' shame responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 37(2), 234–242.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freedman, S. & Vreven, D. (2017). Workplace incivility and bullying in the library: Perception or reality? *College & Research Libraries*, 77(6), 727-748.
- Goh, E. & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (Second edition). SAGE.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1), 2-2.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Holm, K., Torkelson, E. & Bäckström, M. (2015). Models of workplace incivility: The relationships to instigated incivility and negative outcomes. *BioMed Research International*, 1, 1–10.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Huang, N., Qiu, S., Alizadeh, A. & Wu, H. (2020). How incivility and academic stress influence psychological health among college students: The moderating role of gratitude. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3237.

- Hur, W., Kim, B. & Park, S. (2015). The relationship between coworker incivility, emotional exhaustion, and organizational outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6), 701–712.
- Im, A. Y. & Cho, S. (2022). Mediating mechanisms in the relationship between supervisor incivility and employee service delivery in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 642–662.
- Jawahar, I. M. & Schreurs, B. (2018). Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: A matter of trust. *Personnel Review*, 47(3), 709–726.
- Karatepe, O. M., Kim, T. T. & Lee, G. (2019). Is political skill really an antidote in the workplace incivility-emotional exhaustion and outcome relationship in the hotel industry? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 40–49.
- Khan, R., Murtaza, G., Neveu, J. P. & Newman, A. (2022). Reciprocal relationship between workplace incivility and deviant silence—The moderating role of moral attentiveness. *Applied Psychology*, 71(1), 174–196.
- Knoll, M. & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362.
- Kuriakose, V., Paul V, M. T. & Bishwas, S. K. (2023). Examining the pathway linking workplace incivility and employee well-being: A study among frontline hotel employees in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(7), 2465–2480.
- Lam, L. W. & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513–546.
- Li, Z., Yu, Z., Huang, S. S., Zhou, J., Yu, M. & Gu, R. (2021). The effects of psychological capital, social capital, and human capital on hotel employees' occupational stress and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 1-11.
- Lim, S., Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Madan, P., Srivastava, S., Gupta, B. & Tripathi, P. M. (2025). Does resilience buffer the negative effects of tolerance of workplace incivility in the hospitality context? *International Journal of Hospitality Management*, 126, 1-11.
- Mahfooz, Z., Arshad, A., Nisar, Q. A., Ikram, M. & Azeem, M. (2017). Does workplace incivility & workplace ostracism influence the employees' turnover intentions? Mediating role of burnout and job stress & moderating role of psychological capital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 398–413.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research and Applied Orientation*. (4. Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- McGorry, S. Y. (2000). Measurement in a cross-cultural environment: Survey translation issues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2), 74-81.
- Miner-Rubino, K. & Reed, W. D. (2010). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3148–3168.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
- Omotoye, O. O., Olonade, Z. O., Olaniyan, S. T. & Olusesi, L. D. (2024). Nexus between workplace incivility and adaptive performance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1-26.

- Pearson, C. M., Andersson, L. M. & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387–1419.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 331–369). Emerald Group Publishing Limited.
- Porath, C. & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114-121.
- Porath, C. L. & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 326-357.
- Prasetio, P., Partono, A., Wulansari, P., Putri, S. T., Ramdhani, R. & Abdullah, A. (2019). The mediation of job satisfaction in the relation of work stress and turnover intention in hotel industry. *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*, 608–612.
- Pu, B., Sang, W., Ji, S., Hu, J. & Phau, I. (2024). The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 1-10.
- Rahim, A. & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255–1265.
- Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9, 877-886.
- Reio, T. G. & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237–264.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E. & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 57-88.
- Shaukat, R., & Khurshid, A. (2022). Woes of silence: The role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes. *Personnel Review*, 51(5), 1570-1586.
- Sliter, M., Sliter, K. & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121–139.
- Srivastava, S., Madan, P. & Pandey, D. N. (2023). Does remaining silent help in coping with workplace incivility among hotel employees? Role of personality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 361–372.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68.
- Tongchaiprasit, P. & Ariyabuddhipongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33–40.
- Tricahyadinata, I., Hendryadi, Suryani, Zainurossalamia ZA, S. & Riadi, S. S. (2020). Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis. *Cogent Psychology*, 7(1), 1743627.
- Tuna, A. A. (2025). Çalışan sessizliği ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması. *Turizm Akademik Dergisi*, 12(1), 153-166.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R. & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119–134.
- Wang, C. H. & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429.
- Wilson, N. L. & Holmvall, C. M. (2013). The development and validation of the incivility from Customers Scale. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 310-326.

- Wirawan, H., Salam, R., Normawati, N., Paramarta, V. & Sunarsi, D. (2023). Predicting turnover intention in Indonesian public organisations: Investigating the effect of citizen and workplace incivility, and job insecurity. *International Journal of Public Sector Management*, 36(4/5), 365–381.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2014). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeh, S. S., Guan, X., Chiang, T. Y., Ho, J. L. & Huan, T. C. T. (2021). Reinterpreting the theory of planned behavior and its application to green hotel consumption intention. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11.
- Yin, J., Ji, Y. & Ni, Y. (2023). Supervisor incivility and turnover intention of the employees in the hospitality industry of China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 682–700.