

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ GÜVENCESİ MEMNUNİYETİ ETKİLEŞİMİ: ÖZEL HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA⁷

Serdar USLU

Bahçeşehir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
serdaruslu79@hotmail.com

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
hakk.aktas@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti, iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksi arasındaki etkileşimin açıklanmasıdır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti ve iş güvencesi kavramları açıklanmış, öncülleri ve ardılları incelenmiştir. Araştırma, İstanbul'da bir özel hastanede görev yapan 359 sağlık hizmetleri personeli üzerinde uygulanmış, elde edilen veriler betimleyici ve açıklayıcı istatistik analizlerle ortaya koyulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel sessizlik ve alt boyutları bağlamında savunmacı sessizlik ile iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu, demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışan/yönetici statüsü) bağlamında da anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti, İş Güvencesi Memnuniyeti, İş Güvencesi Endeksi.

1. Kuramsal Temel

İşletme yönetimi literatürü işgören davranışlarının anlaşılmasına ilişkin pek çok kavramın neden ve sonuçlarının açıklanması bağlamında bazı temel teorilere atıfta bulunmaktadır (Gürbüz, 2006). Örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş güvencesi kavramlarının da kuramsal olarak temel dayanakları; Hobfoll'un (1989) "Kaynakların Korunması Teorisi", Ajzen ve Fishbein (1977) ile Ajzen'in (1991) "Planlanmış Davranış Teorisi", Blau'nun (1964) "Sosyal Mübadele Teorisi", Gouldner'ın (1960) "Karşılıklılık Norm Teorisi" ve Vroom (1964)'un "Beklenti Teorisi" ve Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" bağlamında incelenecektir.

1.1. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik ve ses ile ilişkilendirilen kavramlar, araştırmacılar tarafından 50 yılı aşkın bir süredir ilgilenilen bir konudur (Zehir ve Erdoğan, 2011). Örgütsel sessizliğe ait ilk

⁷ Bu bildiri Serdar Uslu'nun Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme programında yapılmış olan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

kavramsal tanımlamalar, Hirschman'ın (1970) *“Exit, Voice and Loyalty”* adlı eseriyle başlamış, *“çıkış”* ve *“ses”* kavramları çalışanlar tarafından organizasyonlara karşı tepki gösterme aracı olarak kullanılmıştır. Morrison ve Milliken (2000) ile sonrası yazında sessizlik örgütsel anlamda işgörenlerin iradeleriyle istemli ve kasıtlı bir şekilde susması yönünde ele alınmıştır. Sessizliğin bireysel ve organizasyonel açıdan olumsuz yansımaları bulunmakta (Bagheri vd., 2012) ve bu etkilerin sonucu sergilenen davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Uslu ve Aktaş, 2015). 1980'li yıllarda sessizlik ve ses kavramları adalet teorisi açısından mercek altına alınırken, 1990'larda ise araştırmacılar ses kavramının işleyişine odaklanılarak, Morrison ve Milliken'in (2000) oldukça ilgi gören araştırmasıyla birlikte yönetim alanyazını içerisinde *“sessizlik iklimi”* kavramı yerini almaya başlamıştır (Bagheri vd., 2012). Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişimin sağlıklı işlemediği bir süreci temsil etmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014).

1.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin bireysel inisiyatifleri ile sistemden ayrılma tutumu, mevcut işlerin bırakılması (Gaertner, 2000), yeni bir iş ya da meslek arama isteğinde bulunmasını (Çekmecelioğlu, 2014) ifade etmektedir. İşgörenlerin yapmakta oldukları işten memnuniyetsizlik duymaları durumunda sergiledikleri yıkıcı ve aktif eylem (İşçi, 2010) olarak da tanımlanan işten ayrılma eğilimi, motivasyon, iş tatmini (Krausz vd., 1998), işe bağlılık (Borzaga ve Tortia, 2006) ve iş doyumu (Ak, 2011) kavramları ile güçlü bir ilişki içinde bulunmakta, bazı durumlarda ise işgören-örgüt çatışmasının göstergesi olarak da nitelendirilebilmektedir (Cho vd., 2009). Ancak, çalışanın iş bulma olanakları kısıtlı, becerileri yetersiz ve emeğini sunduğu iş piyasası kötü bir durumda ise, iş doyumu çok düşük olsa da işgören mevcut işinde kalmayı tercih edebilmektedir (Feldman ve Arnold, 1983). Luchak (2003), örgütsel bağlılık ekseninde yapmış olduğu çalışmada işten ayrılma ve sessiz kalmama konusunu incelemiştir. Bagheri vd. (2012), örgütsel sessizliğin işten ayrılma ve iş doyumunu etkilediğini belirtmektedir. İşten ayrılma sürecinden önceki en önemli aşama olan işten ayrılma niyeti, işgören tarafından birçok girdinin bir arada değerlendirildiği, karmaşık ve psikolojik açıdan bireyi yıpratıcı olabilecek bir süreçtir. İşten ayrılma niyetinin örgütten ayrılma ile sonuçlanması organizasyonlar açısından da maddi ve manevî külfete neden olmaktadır. Waldman vd.'nin (2004), sağlık sektöründe yaptığı çalışmada, işten ayrılmaların neden olduğu kayıp maliyetinin, işletmelerin yıllık ortalama bütçesinin en az yüzde beşini oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Hollanda'da hemşireler ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada yetersiz gelişim ve kariyer imkânı, işten ayrılma niyetinde birinci sırada yer almakta, ikinci sırada ise olumsuz çalışma koşulları gelmektedir (Tummers vd., 2013).

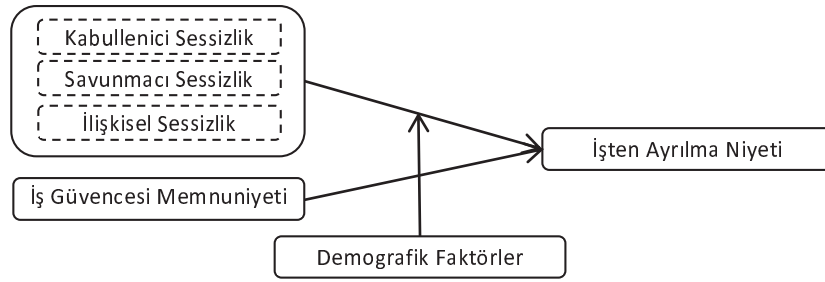
1.3. İş Güvencesi Memnuniyeti

Yönetim ve organizasyon alanyazınında iş güvencesi konusu son çeyrek yüzyılda yoğun olarak araştırılan önemli bir kavramdır (Önder ve Wasti, 2002). Bireylerin iş ilişkisi ile ilgili düşüncelerinin temelinde işlerinin sürekliliğini sağlamak düşüncesi bulunmaktadır (Hotamışlı ve Şenol, 2011). İşgören açısından onun toplumsal konumuna katkıda bulunan iş tanımının güvence altına alınması, kanunlarla koruma içinde bulunması, işveren-işgören ilişkisinin en önemli ögesini oluşturmaktadır. İşgörenler, algıladıkları iş tatminsizliği sonucunda işten ayrılma niyetlerini yıkıcı ve aktif bir eylem olarak hayata geçirebilmektedirler (Rusbult vd., 1988). Probst (1998), işgörenin mevcut durumdaki işinin devamlılığına ilişkin algısını iş güvencesi olarak tanımlayarak, iş güvencesi ile ilişkili algı ve tutumların birbirlerinde ayrı olduğunu savunmakta ve bu nedenle çalışanın mevcut işinin sürekliliğine ilişkin algısı ile bu algıdan dolayı oluşan memnuniyetin ayrı ayrı ölçümlenmesinin daha etkili sonuçlar vereceğini değerlendirmektedir. Zira algılanan iş güvencesinin diğer örgütsel değişkenler üzerindeki etkisinin ancak çalışanın iş

güvencesinden memnuniyeti ile ortaya çıkabileceği düşünülmektedir (Önder ve Wasti 2002).

2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları ile işten ayrılma niyetleri ve iş güvencesi memnuniyetinin nasıl bir etkileşim içinde bulunduğunu, alanyazında önemli yere sahip temel teorilerden ve literatürden yararlanarak tanımlayıcı, ilişkisel ve karşılaştırmalı modellerle ortaya koymaktır. Tanımlayıcı araştırma modelinde; örnekleme ait tanımlayıcı demografik veriler sunulmaktadır. İlişkisel model kapsamında ise araştırmanın değişkenleri arasındaki etkileşime ait korelasyon, regresyon analizleri ile demografik değişkenler bağlamında t testi ve ANOVA testi bulguları sunulmaktadır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki etkileşim Şekil 1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Simgesel Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumları ile işten ayrılma eğilimleri ve iş güvencesi memnuniyetleri arasındaki etkileşimler hangi düzeydedir?
- Özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumları ile işten ayrılma eğilimleri ve iş güvencesi memnuniyetleri hangi demografik değişkenler bağlamında farklılaşmaktadır?

2.1. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma evrenini özel bir hastaneler grubunun zincir hastanelerinde hemşire, acil tıp teknisyeni, laboratuvar ve röntgen teknisyeni/teknikeri, ebe ve paramedik olarak görev yapan sağlık hizmetleri personeli oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet tasarrufu, kitle ulaşılabilirliğine olan kolaylık nedeniyle (Arıkan, 2004) kolayda örnekleme yöntemi ile bahse konu hastaneler grubunun intranet sistemi üzerinden anketler uygulanmıştır. Toplanan 359 ankete ait veriler AMOS ve SPSS 21.0 programında analiz edilerek değerlendirilmiştir.

2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel sessizlik tutumlarının ölçülmesi amacıyla, Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen, 15 ifadeden oluşan beşli Likert tipi, alt boyutları bağlamında; ilgisizlik ve boyun eğme davranışları ile ilişkilendirilen “kabullenicî sessizlik”, korku ve bireysel savunma davranışı ile ilişkilendirilen “savunmacî sessizlik” ve ilişkileri koruma davranışı ile ilişkilendirilen “ilişkisel sessizlik” boyutlarından oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Taşkıran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan bahse konu ölçek, Aktaş ve Şimşek (2015) tarafından yapılan araştırmada ise alan uzmanı bir öğretim üyesi tarafından çevirideki bazı ifadeler orijinal ölçek ile karşılaştırılarak tekrar düzenlenmiştir.

İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ölçmek için ise Wayne vd. (1997) tarafından geliştirilen, Küçükusta (2007) tarafından Türkçeleştirilen beşli Likert tipi ölçek, üç ifadeden oluşan, tek boyutlu işten ayrılma eğilimi ölçeği kullanılmıştır.

Çalışanların mevcut işinin sürekliliğine ilişkin algısı Probst (1998) tarafından geliştirilen "İş Güvencesi Endeksi Ölçeği" ile iş güvencelerine karşı duydukları memnuniyet ise "İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği" ile ölçülmüştür. Önder ve Wasti (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan her iki ölçek, "Evet", "Kararsızım" ve "Hayır" seçenekli altışar sorudan oluşmaktadır.

3. Bulgular

3.1. Demografik Veriler

Araştırmaya katılanlar demografik açıdan incelendiğinde; 18-24 yaş aralığında bulunanlar 145 kişi (% 43,0), 26-30 yaş aralığında bulunanlar 71 kişi (%21,1), 31-35 yaş aralığında bulunanlar 42 kişi (%12,5), 36-40 yaş aralığında bulunanlar 48 kişi (%14,2) ve 41 yaş üstünde bulunanlar ise 31 (%9,2) kişidir. 175 (%51,9)'i evli, 162 (%48,1)'si bekârdır. 270 (%80,1)'ini kadınlar, 67 (%19,9)'sini erkekler oluşturmaktadır. Lise öğrenimine sahip 193 (%57,3) kişi, ön lisans bitiren 66 (%19,6) kişi ve lisans- yüksek lisans eğitimi görmüş 78 (%23,1) kişi bulunmaktadır. Meslekî çalışma süreleri incelendiğinde; 1-5 yıl meslekî deneyimi bulunanlar 153 (% 45,4), 6-10 yıl arasında meslekî deneyimi bulunanlar 77 (%22,8), 11-15 yıl arasında meslekî deneyimi bulunanlar 42 (%12,5), 16-20 yıl arasında meslekî deneyimi bulunanlar 39 (%11,6), 21 yıl ve üstü meslekî kıdemi bulunanlar ise 26 (%7,7) kişidir. ₺ 1000-2000 arasında ücret alan kişi sayısı 200 (%59,3), ₺ 2001-3000 arasında ücret alan kişi sayısı 95 (%28,2), ₺ 3000 ve üzeri ücret alan kişi sayısı ise 42 (%12,5)'dir. 261 (%77,4) kişinin çalışan, 76 (%22,6) kişinin ise yönetici statüsünde olduğu bulgulanmıştır.

3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmaya ait anketin tamamlanmasından sonra analizlere geçilmeden önce 359 katılımcıdan toplanan veriler düzenlenmiş, eksik verisi olan 15 katılımcı ile uç değer analizi ve tanımlayıcı istatistikler kapsamında standart z değerleri $z > 3$ ve $z < -3$ aralığında (Raykov ve Marcoulides 2012, s. 69) bulunmayan 7 katılımcının verisi silinerek toplamda 22 anket araştırma dışında bırakılmıştır. Diğer eksik veriler ise incelenerek seri ortalama değerleri ile değiştirilmiştir. Araştırmada güvenilirliğin analizi için Cronbach Alpha analizi, yapı geçerliliği için ise doğrulayıcı faktör analizleri bağlamında temel bileşenler yöntemi ile varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Yapısal eşitlik modellemesi, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi ile kontrol edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olması durumunda faktörler oluşturulmuştur (Büyüköztürk, 2010). Ölçekler bazında sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre; verilerin modele göre uyum sağladığı ($\chi^2 = 258.692$, $df = 86$, $\chi^2/df = 3.00$) ve modelin çeşitli indekslere göre uyum değerlendirmesinin ise (CFI = 0.958, RMSEA = 0.077, NFI = 0,939 ve TLI = 0.949) iyi olduğu değerlendirilmektedir. Bu bulgulara dayanarak ölçeğe ait mevcut üç boyutlu yapının; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve ilişkisel sessizlik olarak orijinaline uygun şekilde korunduğunu ortaya koymaktadır. Savunmacı sessizlik boyutunda yer alan "Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, işimi geliştirmeye yönelik görüş ve önerilerimi açıklamaktan kaçınırım" ifadesi ile "Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, ortaya çıkan problemlere ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım" ifadesi düşük faktör yükü nedeniyle birleşik olarak analize tabi tutulmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0.884 olarak

hesaplanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör analizi için veri setine ilişkin değerler: KMO=0,712 ve X^2 Bartlett Test (3) = 538,211 $p < 0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans yüzde 79,911'dir. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.874 olarak hesaplanmıştır. İş güvencesi endeksi ölçeğine yapılan geçerlik analizi sonucunda ölçeğin tek boyutu içinde bulunan "Bu kuruluşta gelecekteki istihdam durumunuz nedir?" sorusuna verilebilecek cevaplar arasında bulunan "Sabit" ifadesi, ölçeğin güvenilirliğini önemli düzeyde düşürdüğü için ($\alpha = ,266$) çıkartılarak analizlere dâhil edilmemiştir. Faktör analizi için veri setine ilişkin değerler: KMO=0,754 ve X^2 Bartlett Test (10) = 498,128 $p < 0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans yüzde 53.940'dır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0.785 olarak hesaplanmıştır. İş güvencesi memnuniyeti ölçeğinin geçerlik analizi sonucunda ölçeğin tek boyutu içinde bulunan "İş yerinizde iş güvenceniz nasıldır ?" sorusuna verilebilecek cevaplar arasında bulunan "Stresli" ifadesinin ölçeğin güvenilirliğini önemli düzeyde düşürdüğü için ($\alpha = ,336$) çıkartılarak analizlere dâhil edilmemiştir. Faktör analizi için veri setine ilişkin değerler: KMO=0,770 ve X^2 Bartlett Test (10) = 491,304 $p < 0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans yüzde 54.340'dır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0.788 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasındaki etkileşimin hangi düzeyde olduğuna ilişkin yapılan Pearson korelasyon analizi Tablo 1.'de özetlenmiştir. Korelasyon katsayıların değerlendirilmesi için $r < 0,40$ oranı zayıf, $r = 0,40$ ila $0,59$ oranları orta, $r = 0,60$ ila $0,74$ oranları iyi ve $r > 0,75$ 'den yüksek oranlar mükemmel olarak kabul edilmekte (Şencan, 2005:279) ancak bu ilişkiyi kesin bir neden-sonuç ilişkisi içinde yordanması yanlış sonuçlar elde edilmesine neden olabilmektedir. Elde edilen bulgulara göre veriler incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin; iş güvencesi endeksi ($r = -,413$), iş güvencesi memnuniyeti ($r = -,456$) ve ilişkisel sessizlik ($r = -,137$) ile ters yönlü korelasyon içinde olduğu, kabullenici sessizlik ($r = ,287$), savunmacı sessizlik ($r = ,333$) ve bütünsel olarak sessizlik ($r = ,258$) ile aynı yönlü korelasyon içinde olduğu bulgulanmıştır. İş güvencesi endeksinin ise; kabullenici sessizlik ($r = -,253$), savunmacı sessizlik ($r = -,306$) ve bütünsel olarak sessizlik ($r = -,255$) ile ters yönlü korelasyon içinde olduğu bulgulanmıştır. İş güvencesi memnuniyetinin de; kabullenici sessizlik ($r = -,230$), savunmacı sessizlik ($r = -,321$) ve bütünsel olarak sessizlik ($r = -,223$) ile ters yönlü korelasyon içinde olduğu ancak ilişkisel sessizlik ($r = ,146$) aynı yönlü korelasyon içinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. Betimleyici İstatistikler ve Pearson Korelasyon Değerleri

Değişkenler	OR T.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. İşten Ayrılma Niyeti (IAN)	2,87	1,06	1	-,413**	-,456**	,287**	,333**	-,137*	,258**
2. İş Güvencesi Endeksi (İGE)	5,69	4,00		1	,697**	-,253**	-,306**	,065	-,255**
3. İş Güvencesi Memnuniyeti (İGM)	6,60	4,16			1	-,230**	-,321**	,146**	-,223**
4. Kabullenici Sessizlik (KS)	2,60	,85				1	,769**	,025	,876**
5. Savunmacı Sessizlik (SS)	2,31	,98					1	-,021	,875**
6. İlişkisel Sessizlik (İS)	3,94	,68						1	,366**
7. Tüm Sessizlik	2,95	,62							1

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü) ** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Korelasyon analizinden yola çıkarak geleceğe ilişkin iş güvencesi algıları ile mevcut işlerinden duydukları memnuniyetleri azaldığında işgörenin işten ayrılma eğilimlerinin

artacağı, kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin arttığına ise işten ayrılma niyetlerinin artarak, iş güvencesi memnuniyetleri ile işlerinin devamlılığına ilişkin algılarının düşeceği değerlendirilmesinde bulunulabilir. Ayrıca, çalışılan kurum ile çevrede bulunanları korumaya yönelik ilişkisel sessizlik tutumunun, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğe göre işten ayrılma niyeti ve iş güvencesi memnuniyeti ile zıt bir yol izlediği, işten ayrılma niyetinin artması durumunda ilişkisel sessizliğin azalacağı buna karşın ise iş güvencesi memnuniyetindeki artışın ilişkisel sessizliği de artıracığı değerlendirilmektedir. Ancak iş güvencesinin geleceğine ilişkin algıyı oluşturan iş güvencesi endeksi ile ilişkisel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. İş güvencesi endeksi (İGE) ile iş güvencesi memnuniyetinin (İGM) birbirleri ile yüksek korelasyon içinde bulgulanması, Probst (1998)'un ($r = ,730$) ve Önder ve Wasti (2002)'nin çalışmaları ile ($r = ,540$) uyumludur.

3.4. Regresyon Analizleri

Araştırmaya konu olan değişkenlerin aralarındaki ilişkinin bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak sayısal değerlerle açıklanabilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır (Büyüköztürk, 2010). Analiz öncesi çoklu doğrusal bağıntı problemi test edilerek en yüksek VIF değerinin 10'dan küçük olduğu, Durbin-Watson değerlerinin ise 1,5 ile 2,5 arasında dağıldığı, otokorelasyon olmadığı ve regresyon hata terimleri varyansının sabit dağıldığı, hata terimlerinin normale yakın olduğu görülmüştür (Orhunbilge, 2002; Orhunbilge, 2010). Araştırmanın birinci sorusuna yanıt aramaya ilişkin bütünsel olarak örgütsel sessizlik, iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi Tablo 2.'de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre işten ayrılma niyeti üzerindeki iş güvencesi memnuniyeti, savunmacı sessizlik ve iş güvencesi endeksinin etkileri araştırılmış, modelin istatistiksel olarak anlamlı ($F= 36,268$; $p=0,000$) ve modelin açıklama gücünün ($R^2= 0,239$) olduğu ortaya koyulmuştur. Buna göre iş güvencesi memnuniyetinin ($\beta= -0,314$, $p=0,000$), bütünsel olarak örgütsel sessizliğin ($\beta=0,148$, $p=0,003$) ve iş güvencesi endeksinin ($\beta= -0,156$, $p=0,020$) işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Regresyon Analizleri-1

<i>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</i>			
<i>Bağımsız Değişken:</i>	β	t	p
İş Güvencesi Memnuniyeti	- 0,314	- 4,728	0,000
Örgütsel Sessizlik	0,148	3,008	0,003
İş Güvencesi Endeksi	- 0,156	- 2,336	0,020
<i>R= 0,496</i>		<i>Düzeltilmiş R²= 0,239</i>	<i>F = 36,268</i>
<i>p= 0,000</i>			

Regresyon analizi sonuçlarına göre, bütün olarak örgütsel sessizliğin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin bulgulanması sonucunda örgütsel sessizliğin alt boyutlarını da kapsayacak şekilde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etki düzeyini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi Tablo 3.'de olduğu gibidir.

Tablo 3. Regresyon Analizleri-2

<i>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</i>			
<i>Bağımsız Değişken:</i>	β	t	p
İş Güvencesi Memnuniyeti	- 0,287	- 4,305	0,000
Savunmacı Sessizlik	0,193	3,848	0,000
İş Güvencesi Endeksi	- 0,154	- 2,329	0,020
<i>R= 0,509</i>		<i>Düzeltilmiş R²= 0,252</i>	<i>F = 38,750</i>
<i>p= 0,000</i>			

Tablo 3.'de verilen çoklu regresyon analizi sonucunda işten ayrılma niyeti üzerindeki iş güvencesi memnuniyeti, savunmacı sessizlik ve iş güvencesi endeksinin etkileri araştırılmış, modelin istatistiksel olarak anlamlı ($F= 38,750$; $p=0,000$) ve modelin açıklama gücünün ise ($R^2= 0,252$) olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre iş güvencesi memnuniyetinin ($\beta= -0,287$, $p=0,000$); savunmacı sessizlik ($\beta= 0,193$, $p=0,000$) ile iş güvencesi endeksinin ($\beta= -0,154$, $p=0,020$), işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Demografik Özellikler Bağlamında Farklılıkları

Araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile iş güvencesi endeksi, iş güvencesi memnuniyeti ve işten ayrılma niyetleri, cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışan/yönetici statüsü değişkenleri için t testi, diğer demografik değişkenler için ise tek yön ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; savunmacı sessizlik tutumlarının [$t(335)= -3.028$, $p=0,003$] cinsiyetlerine göre ortalamalarının farklılık gösterdiği, kadınların savunmacı sessizlik ortalamalarının ($\bar{X}=2.23$, $SS= .95$) erkeklerin savunmacı sessizlik ortalamalarından ($\bar{X}=2.63$, $SS= 1.05$) daha düşük olduğu bulgulanmıştır. Kabullenici sessizlik tutumları [$t(335)= -1.485$, $p=0,139$], ilişkisel sessizlik tutumları [$t(335)= -1.202$, $p=0,230$], işten ayrılma niyetleri [$t(335)= -1,540$, $p=0,125$], iş güvencesi endeksi [$t(335)= 0.692$, $p=0,489$] ve iş güvencesi memnuniyeti ile cinsiyet değişkeni ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti [$t(335)= 2.312$, $p=0,021$] ile medeni durum değişkeni ile farklılık gözlenmektedir. Evlilerin işten ayrılma niyeti ortalamaları ($\bar{X}=2.74$, $SS=.97$), bekârların ortalamalarına ($\bar{X}=3.00$, $SS=1.12$) göre daha düşüktür. Araştırmaya katılanların kabullenici sessizlik tutumlarının [$t(335)= 4.576$, $p=0,000$] çalışan/yönetici statülerine göre farklılık gösterdiği, çalışan statüsündeki işgörenlerin kabullenici sessizlik ortalamalarının ($\bar{X}=2.69$, $SS= .88$) yönetici statüsündekilerin kabullenici sessizlik ortalamalarından ($\bar{X}=2.27$, $SS= .65$) daha yüksek olduğu, savunmacı sessizlik tutumlarının [$t(335)= 4.598$, $p=0,000$] çalışan/yönetici statülerine göre farklılık gösterdiği, çalışan statüsündeki işgörenlerin savunmacı sessizlik ortalamalarının ($\bar{X}=2.44$, $SS= 1.00$) yönetici statüsündekilerin savunmacı sessizlik ortalamalarından ($\bar{X}=1.84$, $SS= .75$) daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. İlişkisel sessizlik tutumları [$t(335)= -.576$, $p=0,565$] ile çalışan/yönetici statüsü değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. İş güvencesi memnuniyeti [$t(335)=-3.602$, $p=0,000$] ile çalışan/yönetici statüsü değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulgulanmış olup yönetici statüsü taşıyan işgörenlerin ($\bar{X}=8.09$, $SS= 4.24$) çalışan statüsündekilere ($\bar{X}=6.17$, $SS= 4.04$) göre iş güvencesi memnuniyeti daha fazladır. İşten ayrılma niyetine ilişkin tutumlara bakıldığında [$t(335)= 3,287$, $p=0,001$] çalışan/yönetici statüsüne göre farklılıklar mevcut olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetleri ortalamalarının ($\bar{X}=2.98$, $SS= 1.08$) yönetici statüsündekilerin ortalamalarına ($\bar{X}=2.53$, $SS= .92$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların yaşları ile kabullenici sessizlik ($F=2.046$; $p=0.088$), ilişkisel sessizlik ($F=1.330$; $p=0.258$) ve iş güvencesi endeksi ($F=1.731$; $p=0.143$), tüm sessizlik ($F=1,021$; $p=0.397$) tutumların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ($F=2.715$; $p=0.030$) ile araştırmaya katılan yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu ve 41 yaşın üzerindeki çalışanların ortalamalarının ($\bar{X}=2.69$; $SS= 1.03$); 18-25 yaş arasındaki çalışanlar ($\bar{X}=3.04$; $SS= 1.07$) ile 26-30 yaş arasındaki çalışanların ($\bar{X}=2.93$, $SS= 1.08$) ortalamalarından düşük olduğu bulgulanmıştır. İş güvencesi memnuniyeti ($F=2.813$; $p=0.025$) ile araştırmaya katılan yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu ve 41 yaş ve üzerindeki çalışanların ortalamalarının ($\bar{X}=8.25$; $SS= 4.47$); 18-25 yaş arasındaki çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=6.06$; $SS= 3.87$) ile 36-40 yaş arasındaki çalışanların ortalamalarından ($\bar{X}=7.68$, $SS= 4.21$) yüksek olduğu bulgulanmıştır. Katılımcıların öğrenim durumları ile kabullenici sessizlik tutumları

($F=1.993$; $p=0.138$), savunmacı sessizlik tutumları ($F=1.636$; $p=0.196$), ilişkisel sessizlik tutumları ($F=0.557$; $p=0.574$), işten ayrılma niyeti ($F=1.237$; $p=0.292$), iş güvencesi endeksi ($F=2.345$; $p=0.097$), iş güvencesi memnuniyeti ($F=1.468$; $p=0.232$) ve sessizliğin tüm boyutları ($F=1.237$; $p=0.292$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Katılımcılara ait meslekî kıdem ile kabullenici sessizlik ($F=3.464$; $p=0.009$), savunmacı sessizlik ($F=6.228$; $p=0.000$), işten ayrılma niyeti ($F=4.112$; $p=0.003$), iş güvencesi memnuniyeti ($F=3.414$; $p=0.009$) ve bütünsel sessizlik ($F=3.021$; $p=0.018$) tutumları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ücretler ile kabullenici sessizlik ($F=10.114$; $p=0.000$), savunmacı sessizlik ($F=14.186$; $p=0.000$), işten ayrılma niyeti ($F=15.696$; $p=0.000$), iş güvencesi memnuniyeti ($F=15.986$; $p=0.000$), iş güvencesi endeksi ($F=16.807$; $p=0.000$) ve bütünsel sessizlik ($F=8.252$; $p=0.000$) tutumları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. İlişkisel sessizliğin ($F=2.622$; $p=0.074$) ise ücret değişkeni ile anlamlı farklılığının bulunmadığı tespit edilmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, işgörenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu açıklar nitelikte olup, alanyazında (Bagheri vd., 2012; Hoffmann 2006; Meyer ve Allen 1991; Kolarska ve Aldrich 1980) bulunan örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. İşgörenlerin, örgütsel sessizliğin alt boyutu savunmacı sessizlik tutumları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlandırılabilir bir ilişki tespit edilmiştir. Savunmacı sessizliğin korkuya dayalı ve bireyin kendini risk altında hissetmesine (Dyne vd., 2003) neden olabilecek etkenler içermesi nedeniyle, Gouldner (1960)'ın Karşılıklılık Norm Teorisi ile uyumlu olarak birey tarafından olumlu bir durum olarak nitelendirilmeyen savunmacı sessizlik davranışının, onun işten ayrılma niyetini de olumsuz etkileyeceği değerlendirilmektedir.

İş güvencesinden duyulan memnuniyet ile iş güvencesi algısının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakıldığında ters yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. İş güvencesi memnuniyetindeki azalma işten ayrılma niyetinde artışa neden olacaktır. Çalışanların, Ajzen (1991)'in Planlanmış Davranış Teorisi çerçevesinde sergileyeceği tutuma ilişkin kararlarında, bireyin iş güvencesinden kaynaklı algısında olumlu bir durum oluştuğunda Hobfoll (1989)'un "Kaynakların Korunması Teorisi"nde belirttiği gibi değer yüklediği iş güvencesini kaybetmemek adına işten ayrılma niyetinden vazgeçebilecektir.

Araştırmada elde edilen diğer bir önemli bir sonuç ise iş güvencesinin algısı ile memnuniyetinin ayrı kavramlar olmasına rağmen, bütünsel bir anlam çıkarımı sağlama konusunda daha doyurucu veri elde etmek için sağladığı katkının birlikte değerlendirilebileceğinin test edilmesidir. Mevcut işin sürekliliğine olan algı ile birçok örgütsel değişkenden etkilenebilen hâlihazırda devam eden iş güvencesine karşı duyulan memnuniyetin, ayrı ayrı modellemelere dâhil edilmesi ile örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyetinin etkileşiminde daha kapsamlı sonuç elde edilmesini sağlanmıştır. Bu anlamda, alanyazında benzer çalışmaların çok az olması nedeniyle örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi algısı kavramlarının ilk defa ele alındığı değerlendirilmektedir. Araştırmaya konu olan değişkenlerin demografik faktörlerin etkisinde kalması söz konusudur. Bahse konu kavramlar ele alınırken demografik faktörlerin etki derecelerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

İlişkisel sessizlik tutumlarında çalışan ve yöneticiler arasındaki ortalamalarda fark bulunmaması ve anket katılımcılarının genel anlamda ilişkisel sessizlik ortalamalarının bütünsel sessizlik tutumlarının ortalamalarından yüksek olması kuruma ait geliştirici, düzeltici fikirlerin işgörenler tarafından söylenmesi ve kuruma ait bilgilerin korunması

açısından çalışanların ve yöneticilerin aynı doğrultuda hareket ettikleri değerlendirilmektedir.

İşten ayrılma niyetinin 41 yaş ve üstü çalışanlarda daha düşük olması, hâlihazırda yürürlükte olan Sosyal Güvenlik Kanunu'nda belirtilen çalışma yılını doldurmuş ancak yaş nedeniyle emekliye ayrılamayan bireylerin sosyal güvencesiz kalmamak için sistem dışına çıkamamasının getirdiği bir yansıma olarak değerlendirilebilir. Meslek kıdemi değişkeninde, çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin de mesleğin daha başında olan 1-5 yıl arasında meslekî kıdeme sahip işgörelere oranla daha düşük olması bu bulguyu destekler niteliktedir.

Bu araştırmada, çalışanların yöneticilerine oranla kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik tutumları daha yüksek bulgulanmıştır. Bu durum yöneticilerin "astların sesi" olması gerektiği şeklinde değerlendirilebilir. Sessizliğin sesine kulak verilmesi ve sesliliğin desteklenmesi, kurum içi iletişimi özellikle de yönetim ile olan ilişkiyi güçlendirecektir. Ayrıca işgörenlerin konuşmasının, en azından susmasından daha yararlı olduğu göz önünde tutularak kurumun iş süreçlerine katkıda bulunması sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki; taşın altına elini koyan birey sonuçlara da ortak olduğu hissini yaşayacağından üyesi olduğu örgütün yararına olacak çözümleri üretecektir.

Hem kabullenici sessizliğin hem de savunmacı sessizliğin, araştırmamızın diğer değişkenleri ile girdiği etkileşimin çevresel etkilere dayanan iletişimsel sessizlikten farklı bulgular ortaya çıkarması nedeniyle, organizasyonların bireysel tutumlara dayalı her iki sessizlik tutumunun etkilerini azaltıcı insan odaklı yönetim politikaları geliştirmelerinin ve bu politikaların sürdürülebilir nitelikte olması zorunluluğunu bir kez daha ortaya koymaktadır.

Hem iş güvencesi memnuniyetinin hem de iş güvencesi endeksinin, işten ayrılma niyeti ile aralarındaki etkileşimin yüksekliği göz önünde bulundurulduğunda, iş güvencesinin çalışan için bir "ön koşul" özelliği taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle iş güvencesi kavramının her çalışana iş sözleşmesi çerçevesinde temel seviyede verilmesinin yanında iyileştirilmiş ve sürdürülebilir iş güvencesinin kurum-birey iletişiminde her fırsatta ifade edilerek bir tür psikolojik sözleşme maddesi haline getirilmesinin olumlu etkileri olacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmamızın tam zamanlı çalışan işgörenler üzerinde yapılmıştır. Alanyazın araştırmamızında farklı sonuçlar elde edilebileceği yönünde bulgular olan yarı zamanlı ya da esnek çalışma saatlerine sahip işgörenler üzerinde de farklı araştırmalar ile uygulanmasının alanyazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Adams, J.S. (1965), "Inequity in Social Exchange", in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, pp. 267-99. New York: Academic Press Inc.

Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5), pp.888-918.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50(2), pp.179-211.

- Ak, Ö. (2011). Personel Seçim Sürecinde Aday Başvuru Yolları ile İş Doymu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doymu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), ss. 205-230.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), pp. 47-58.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Jossey-Bass.
- Borzaga, C., ve Tortia, E. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 35(2), pp. 225-248.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), pp. 374-381.
- Çekmecelioglu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, ss. 21-34.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1359-1392.
- Feldman, D. C. & Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill College.
- Gaertner, S. (2000). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4), pp. 479-493.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, pp.161-178.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3:2(1), ss.48-75.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. London, England: Harvard University Press.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of Resources a New Attempt at Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, 44(3), ss. 513-524.
- Hoffmann, E.A. (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies. *Social Forces*, 84(4), pp. 2313-2330.

- Hotamışlı, M. ve Şenol, F. (2011). *İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İşçi, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Kolarska, L. & Aldrich, H. (1980). Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline. *Organization Studies*, 1(1), pp. 41-58.
- Krausz, M., Koslowsky, M. & Eiser, A. (1998). Distal and Proximal Influences on Turnover Intentions and Satisfaction: Support for a Withdrawal Progression Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), pp. 59-71.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Luchak, A.A. (2003). What Kind of Voice do Loyal Employees Use? *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), pp. 115-134.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), pp. 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), pp. 706-725.
- Orhunbilge, N. (2002). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Orhunbilge, N. (2010). *Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Önder, Ç. ve Wasti, A.S. (2002). İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), ss. 23-47.
- Probst, T. M. (1998). Antecedents and Consequences of Job Insecurity: An Integrated Model. *Doktora Tezi*. Urbana, USA: University of Illinois Urbana-Champaign.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. (2012). *An Introduction to Applied Multivariate Analysis*: Routledge.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A.G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), pp. 599-627.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss. 121-136.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Tummers, L.G., Groeneveld, S.M. & Lankhaar, M. (2013). Why do Nurses Intend to Leave Their Organization? A Large-Scale Analysis in Long-Term Care. *Journal of Advanced Nursing*. 69(12), pp. 2826-2838.

Uslu, S. ve Aktaş, H. (2015). Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Adalet ve Yönetici Desteği Etkileşimi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *3.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 6-7 Kasım 2015, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi ss.77-83.*

Waldman, J.D., Kelly, F., Aurora, S. & Smith, H.L. (2004). The Shocking Cost of Turnover in Health Care. *Health Care Management Review. 29(1)*, pp. 2-7.

Wayne, S.J., Shore, L.M., ve Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal, 40(1)*, pp. 82-111.

Vroom, V. (1964), *Work and Motivation*, New York: Willey.

Zehir, C. ve Erdogan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 24*, pp. 1389-1404.