

## ÖRGÜTSEL SİNİZM, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, İŞTE SÖZDE VAR OLMA VE SESSİZ İSTİFA ARASINDAKİ İLİŞKİLER: İSTANBUL MALTEPE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ\*

### THE RELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNICISM, ORGANIZATIONAL SILENCE, PRESENTEEISM AND QUIET QUITTING: THE CASE OF ISTANBUL MALTEPE MUNICIPALITY

Dr. Nuri AVCI<sup>1</sup>

#### ÖZ

Günümüzde işyerinde çalışan ilişkileri, son salgının da dayattığı yeni yaşam biçimleri ve alışkanlıklar nedeniyle yönetilmesi oldukça zor ve karmaşık bir hal almıştır. Çalışanların iş yaşam dengesi sağlamlarında iş dışı unsurların ağırlıkları gittikçe artmaktadır. Bu durum çalışanlarda sinik eğilimlere uygun bir vasat sağlarken işyerinde de örgütsel sessizlik için uygun örgüt iklimi oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu çalışmanın amacı; örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkileri bir yerel yönetim kuruluşu bağlamında incelemek ve bu çalışmada kullanılmak üzere sessiz istifa davranışını ölçmeye dönük ölçme aracı geliştirmektir. Araştırma nicel araştırma deseninde planlanmıştır. Araştırmanın örneklemini bir yerel yönetim kuruluşu çalışanı yüksek öğrenim mezunu 250 kişi oluşturmaktadır. Ölçme aracı olarak Örgütsel Sinizm Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Stanford İşte Sözde Var Olma Ölçeği ve bu çalışma için geliştirilen Sessiz İstifa ölçeği kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; çalışanların sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının sessiz istifa davranışı üzerinde olumlu anlamlı etkisi vardır. Örgütsel sinizm algısının işte sözde var olma davranışı üzerinde negatif anlamlı etkisi vardır. İşte sözde var olma davranışı ile sessiz istifa davranışı arasında anlamlı ilişki yoktur. Geliştirilen ölçeğin yüksek içsel tutarlığa (Cronbach Alpha 0,81) ve yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm, İşte Sözde Var Olma, Sessiz İstifa.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** J24, M10, M12, M54.


#### ABSTRACT

Due to new lifestyles and habits imposed in the last epidemic, employee relations have become very difficult and complex to manage in the workplace today. The weight of non-work factors is increasing gradually in ensuring the work-life balance of the employees. While this situation provides a suitable environment for the cynical tendencies of the employees, it also prepares the ground for the formation of a suitable organizational climate for organizational silence in the workplace. The aim of the study is to examine the relationships between organizational cynicism, organizational silence, presenteeism and quit quitting in the context of a local government organization and to develop a measurement tool to measure quit quitting behaviour to be used in the study. The research is planned in a quantitative research design. The sample of the study consists of 250 graduates of higher education, employed by a local government organization. Organizational Cynicism Scale, Organizational Silence Scale, Stanford Presenteeism Scale and Quit Quitting Scale are used as measurement tools. According to the results of the study, cynicism- organizational silence perceptions of employees have a positive and significant effect on quit quitting behaviour. The perception of organizational cynicism has a negative significant effect on presenteeism behaviour. There is no significant relationship between presenteeism behaviour and quit quitting behaviour. The developed Quit Quitting Scale has high internal consistency (Cronbach Alpha 0,81) and construct validity.

**Keywords:** Organizational Silence, Organizational Cynicism, Presenteeism, Quiet Quitting.

**JEL Classification Codes:** J24, M10, M12, M54.

\* Bu çalışma için İstanbul Okan Üniversitesi Etik Kurulundan 21.09.2022 Tarih ve 158 sayılı yazılı izin alınmıştır.

<sup>1</sup>  Bağımsız Araştırmacı, navci1959@gmail.com

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

The aim of this study to examine the relationships between organizational cynicism, organizational silence, presenteeism and quit quitting in the context of a local government organization and to develop a measurement tool to measure quit quitting behaviors to be used in this study. Studies on the subject are insufficient in the literature. Organizational cynicism and organizational silence behaviors have long-term consequences and cause very heavy financial and moral losses. The problem is not a simple disciplinary problem, but a complex one that cannot be resolved with disciplinary sanctions. In addition, it is very difficult to determine the cause and source of the existence of the problem. Existing studies in the literature are both insufficient and there is no consensus on their findings. The "quiet quitting" dimension of the issue has gained popularity with the spread of viral posts on the TIKTOK social media platform, as a passive resistance movement of young generation Z workers, regarding the long working hours of the Chinese Government during Covid 19 in China. With this study, it is aimed to bring the subject to Turkish literature. The main problem of the research is the following questions: Whether the organizational silence attitudes and behaviors of the employees are affected by the cynical perceptions of the employees, and if so, what is the degree of this effect? What is the direction and form of the effect of the phenomenon of organizational silence on the so-called presence in the workplace and quiet quitting behavior?

### **Design/methodology/approach:**

The research was carried out in accordance with the scanning model. In the research, "Personal Information Form" created by the researcher was used to obtain demographic information. The sample of the study consists of 250 graduates of higher education, employed by a local government organization. Four scales were used as data collection tool. These are Brandes et al. (1999) and adapted into Turkish by Kalağan (2009), The Organizational Cynicism Scale consisting of three dimensions and a total of 13 expressions; the Organizational Silence Scale, developed by Kahveci and Demirtaş (2013), consists of five dimensions and a total of 18 statements; Koopman et al. (2002) and its Turkish adaptation was done by Baysal et al. (2014), the two-dimensional Stanford Presenteeism Scale, which consists of 6 statements in total, and the Quiet Quitting Scale developed by the author by following the scale development steps described by Rinkin (1995) were used for this study. In this study, statistical software SPSS 21.0 and AMOS 22.0 were used in the analysis of the data. Within the scope of validity and reliability studies of the scale, EFA, CFA, AVE, item total correlation, Cronbach Alpha and SCR methods were used.

### **Findings:**

Within the scope of the findings of the study, there is a positive and significant relationship between employees' organizational cynicism- organizational silence perceptions and quiet quitting behavior. There is a negative significant relationship between the perception of organizational cynicism and presenteeism behavior. It was determined that there was no significant relationship between presenteeism behavior and quiet quitting behavior. Organizational silence and inability to concentrate on work have a significant positive effect on quiet quitting. Employees with a high perception of organizational cynicism also have a high perception of organizational silence. Perception of organizational silence high employees should be expected to exhibit high levels of quiet quitting behavior. In an environment of cynicism and silence, the potentials of the employees cannot be activated and the employees of the organization have to be content with mediocre performances.

### **Conclusion and Discussion:**

In this study, the phenomenon of transformation of the perception of employee cynicism into silence behavior, each of which is a candidate to be a human resource problem and can be named as a perception-based individual behavior anomaly, has been examined in the context of so-called presence at work (presenteeism) and quiet quitting behaviors. The phenomenon of "quiet quitting", which is one of the dependent variables of the research, has been brought to the agenda as a phenomenon over social media with the Covid-19 epidemic and has been brought to the literature with this study. In this respect, the study is one of the pioneering studies in the literature. It is thought that all cynical tendencies and behaviors, which are thought to be fed by the organizational culture and climate, lead the organizations to silence, a kind of darkness, within the functioning of the "spiral of silence theory". In terms of long-term results, inefficiency, mobbing, etc. Due to employee dissatisfaction. Hidden destructive costs may arise in employees who are dragged into burnout syndrome with these practices. In an environment of cynicism and silence, the potential of the employees cannot be activated and the organization has to be content with the mediocre performances of its employees. In the light of these results, the recommendations for practice are as follows: Care should be taken to comply with the provisions of the social contract originating from the labor law within the organization. In addition, overtime practices should be terminated unless it is mandatory, and if applicable, regular additional payments should be made regarding overtime. Even if it is within the framework of social responsibility policies in organizations, especially for the new young generation employees. The meaning of work should be questioned and motivational work life programs should be applied.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde endüstri 4.0 endüstriyel dönüşümü ve Covid 19 gibi salgınlar sonucu uzaktan çalışmanın sunduğu serbest çalışma olanakları yaygınlaşmıştır. Yeni süper akıllı toplum insanı için nesnelere internetinden insanların internetine doğru hızlı ve yıkıcı bir dönüşüm yaşanmakta olduğu gözlenmektedir. Bu yeni insan tipolojisi için alışageldik çalışma hayatı rutini bağlamında hem yaşamın anlamı ve hem de iş-yaşam dengesi sorgulanır hale gelmiştir. Örneğin Z kuşağı genç çalışanlar için; “adanmışlık ve işkoliklik” gibi yönetimce takdir edilerek ödüllendirilen çalışma hayatı kavramları anlamsız çalışan tutum ve davranışı olarak algılanmaya başlanmıştır.

Çalışanlar, işverenler ve yöneticiler bakımından işin anlamı değişmeye başlamıştır. Performans ve verimlilik gibi çoğu İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) konusu her ne kadar nümerik ölçme araçları ile geçtiğimiz dönemde ölçülebilirken, gelen bu yeni dönemde Kaplan ve Norton’un İK Strateji Haritası (2009) modellemesinin güncelleme çalışmaları bile yetersiz kalmaktadır. Makineye dayalı üretim tarzlarını sürdürme gayretleri, sosyal güvenlik sistemlerinin çöküşü ve işverence merdiven altı üretim gibi her fırsata yeni niş alanı oluşturma çabaları, mevcut endüstriyel ilişkiler yapısını korumanın imkansızlığına işaret etmekte ise de sermaye bazlı inatçı çabalar devam etmektedir. Mevcut yapı taraflar bakımından sürdürülebilir olmaktan çıkmıştır.

Bu yeni meydan okuyuşlar, en temel İKY problemi olarak sürdürülebilirlik olgusunu daha fazla öncelikli konu haline getirmiştir. Makine bazlı üretim yapılarından insan bazlı yapıya geçebilmek için Endüstri 4.0 yolculuğunda hızla yol almak gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın konusu olan örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, sözde işyerinde var olma ve sessiz istifa gibi çalışan kaynaklı olduğu düşünülen sorunları mikro düzeyde ele almak ve hafife almak çok büyük bir yönetsel yanlış olacaktır. Organizasyonlarda çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının farkına varılması ve adrese teslim disiplin uygulamaları ile sorunun yerinde çözümü çok güçtür. Çünkü çalışanın “sinik ve sessizlik” tutum ve davranışlarının dışarıdan başkalarınınca “Ganhdivari” barışçıl, pasif ve olumlu bir tutum olarak algılanma olasılığı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle sonuçlarının yaptırım olarak çalışana geri dönüşü belirsizdir. Gerek işte sözde var olmada ve gerekse sessiz istifa, çalışanın iş tanımında belirlenmiş yükümlülüklerini asgari ölçülerde de olsa yerine getirmekte olduğu görülmektedir. İşyerinde sözde var olma ve sessiz istifa gibi her iki tip çalışan davranışının, işyerinde legal olmayan keyfi uygulamalara karşı bir ölçüde masum insani bir hak arayışı olarak görülme olasılığı bulunmaktadır. Ancak sinik ve sessizlik tutum ve davranışlarının yayılım hızının ve girişkenliğinin yüksek olması nedeniyle çalışan tutumları zamanla kolektif hale dönüşebilmektedir (Alan ve Köker, 2021, s. 346-365). Örgüt için asıl tehlike de bu noktada başlamaktadır.

Bu araştırmanın amacı; örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkileri bir yerel yönetim kuruluşu bağlamında incelemek ve bu çalışmada kullanılmak üzere sessiz istifa davranışlarını ölçmeye dönük ölçme aracı geliştirmektir. Mevcut literatür incelendiğinde, literatürün özellikle çalışanların işte sözde var olma davranışı bağlamında oldukça sığ, sessiz istifa davranışları bağlamında ise henüz oluşmadığı görülmektedir. Literatürdeki çalışmalar; daha ziyade sinizm- sessizlik ilişkisi ve her iki olgunun bağlılık, yıldırma, yalnızlık, yabancılaşma ve dışlanma, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet ve liderlik tarzları ile ilişkisi, psikolojik iyi oluş ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine yoğunlaşmaktadır (Kalay vd., 2014, s. 1-18; Kayaalp ve Özdemir, 2020, s.101-113; Atar ve Konaklıoğlu, 2021, s. 45-65; Tutar ve Köse, 2018, s. 152-175; Demirel vd., 2022, s. 197-217; Erdirencelebi ve Yazgan, 2017, s. 267-284). Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışlarının, işyerinde uzun dönemli sonuçları olmakta ve çok ağır maddi ve manevi kayıplara yol açmaktadır. Sorun basit bir disiplin problemi olmadığı gibi, disiplin yaptırımlarıyla çözümlenemeyecek ölçüde karmaşık bir sorundur. Ayrıca sorunun varlığının nedeni ve kaynağının belirlenmesi de çok güçtür. Literatürdeki mevcut çalışmalar hem yetersiz ve hem de bulguları konusunda anlayış birliği bulunmamaktadır. Konunun “sessiz istifa” boyutu, Covid 19 süresince Çin Hükümetinin uzun çalışma saatleri konusunda keyfi uygulamalarına karşı, Z kuşağı çalışanların bir pasif direniş hareketi olarak ortaya çıkmış ve sosyal medyanın sağladığı olanaklarla tüm dünyaya yayılarak popülerlik kazanmıştır. Bu çalışma ile konunun Türkçe literatüre kazandırılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın temel problemini aşağıdaki sorular oluşturmaktadır:

- Çalışanların örgütsel sessizlik tutum ve davranışlarının çalışanların sinik algılarından etkilenip etkilenmediği, etkileniyorsa bu etkinin derecesinin ne olduğu?
- Örgütsel sessizlik olgusunun işyerinde sözde var olma ve sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisinin yönü ve şekli nedir?

- Sessiz istifa davranışını ölçmeye yarayacak geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı geliştirmek olanaklı mıdır?

Bu çalışmanın teorik dayanağı, Noelle- Neumann (1974) tarafından geliştirilen “Sessizlik Sarmalı” kuramıdır. Kurama göre, çalışanlar, bir tür mahalle baskısının etkisiyle çoğunluk görüşünü öğreninceye kadar sessiz kalmayı seçebilirler. Zamanla çalışan sessizliği süreklilik arz ederek içinden çıkılmaz bir sarmala dönüşebilir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Çalışmada izlenecek sıra; öncelikle konun literatüre dayalı olarak kavramsal çerçevesi ortaya konulacak; daha sonra değişkenler arası ilişkilere bağlı olarak araştırmanın varsayımları ve teorik örüntüsü bir model etrafında uygun ölçüm ve analiz araçları ile analiz edilerek elde edilen bulgular mevcut literatür ışığında tartışılacaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Sinizm

Sinik kişilik davranışı; kendisini abartılı şekilde beğenme, başkalarına nefretten de öte tiksintili ve takıntılı şekilde bakan patolojik yönden hastalıklı, örgüt içi yayılım hızı yüksek, süreklilik gösteren ve diğerlerince kolayca kanıksanabilecek bir bakış açısı sunmaktadır. Sinizm ise, kendi çıkarımı diğerlerinden üstün gören ve tutan birey davranışını açıklamak için kullanılan bir terimdir (Andersson ve Bateman, 1997). Sinizme maruz kalmış kişiler, mobbing ve tükenmişlik sendromuna maruz kalmış kişilerle benzer semptomları göstermekte olup sinizmin diğerlerini hakir görme, diğerlerinden iğrenme ve onlara güven duymama davranışları ile bağlantılandırılması olasıdır. Sinizm ile evrensel düzeyde geçerliliği olan erdem ve değerler bireysel çıkarılara feda edilmektedir (James, 2005). Pazardaki rekabet savaşları ile başa çıkabilmek için; örgüt bünyesinde yapılan her türlü yönetsel, yapısal değişim ve dönüşüm çabalarının çevresel etkisine, örgüt içinde her düzeyde uyum zorunluluğu doğmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm çabalarına karşı örgüt içinde mevcut durumu koruma anlamında, çalışanlarda muhafazakâr davranış özellikleri sergilemeleri beklenen bir durumdur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Örgütsel değişim ve dönüşümde aşırıya kaçan hatalı ve başarısız uygulamalar sinizmi tetikleyebilmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011). Bu haliyle çalışan olumsuz tutum ve davranışı, adeta örgüt içi yenilik katili haline gelebilmektedir. Sinizmin temel güdüleyicisi, diğerlerine karşı duyulan güvensizlik ve inançsızlıktır. Sinizm çalışanın örgütüne karşı takındığı olumsuz tutumlar olup bu tutumlar üç boyutta tanımlanabilir (Dean vd., 1998):

Birincisi bilişsel boyut; öfke, hakir görme, ayıplama gibi olumsuz duygulardan kaynaklanan, organizasyonun dürüst olmadığına dair inanıştır.

İkincisi duyuşsal boyut; organizasyonda ortaya çıkan olumsuz gelişmeler karşısında gösterilen güçlü ve olumsuz içerikli duygusal tepkilerdir.

Üçüncüsü davranışsal boyut ise; çalışanların organizasyonla ilgili çevresine aleni eleştirisi, şikâyeti, olumsuz ve yanlış bilgiler aktarmasıdır.

Abraham (2000)'a göre sinizm, organizasyonla bir kısım çalışanları arasında değerler uyumsuzluğundan kaynaklanan algı çatışmasıdır. Sinizme yol açan tutum ve davranışlar arasında; yanlış yönetilen değişim ve dönüşüm çalışmaları, çalışanlarla yöneticiler arasındaki beklenti uyumsuzluğundan kaynaklı çatışma, aşırı stres ve iş yükü nedeniyle oluşan tükenmişlik sendromu, ihlallerden, karmaşadan ve iletişimsizlikten kaynaklanan örgütsel anarşi ve sessiz işten ayırma vb. sayılabilir (Andersson, 1996; Reichers vd., 1997). Sinik eğilimli çalışanların performanslarında azalma görülebilir (Byrne ve Hochwarter, 2007). Literatürün temel ilgisinin örgütsel veya işyeri sinizmi üzerinde odaklanması gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel sinizm bir “öğrenilmiş düşünce”, “kuruma ihanet algısı”, “sübjektif değerlendirme” ve örgüt içi yıkıma yol açabilecek “anarşist bir akım” olarak görülebilir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003, s. 629).

Bize göre örgütlerde sinik çalışan davranışını yönetebilmek için; kararlara çalışan katılımının sağlanması, teşvik amaçlı uygun ödüllendirme araçları sağlanması, çalışanlara danışmanlık hizmeti sağlanması, adil, kurallı ve yansız bir disiplin sistemi oluşturulması, çalışanlar arası yıkıcı rekabetin önlenmesi, çalışanlara örgüt vizyon, misyon ve değerlerini benimsetilmesi, 360 derece performans yönetimi ve açıklık politikası uygulanması, çalışanlara örgüt içinde kariyer geleceği önerilmesi, fazla çalışma saatlerinin kontrol altına alınması ve fazla mesai ödemesi yapılması, örgüt içi ayrımcı uygulamaların sonlandırılması, sessiz işten çıkarma benzeri iş mevzuatına aykırı uygulamalara son verilmesi uygun çözümler olabilir.

## 2.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik; çalışanların ortaklaşa geliştirdikleri bir tutum olarak, kurumlarının iyilik ve esenliği ile ilgili gerçek duygu ve düşüncelerini bilinçli olarak yöneticilerinden gizleme davranışı, örgütsel gelişim ve değişime ve örgütsel çoğulculuğa karşı bir tehdit (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706); yaygın ve ölçülebilir, çok yönlü bir olgudur (Brinsfield, 2009). Örgütsel sessizlik, örgüt kültür ve ikliminin uyum konseptinden beslenir (Bogosian ve Stefanchin, 2013). Çalışan sessizliği, korku, geri çekilme ya da iş birliği ile güdülenmektedir (Dedahanov ve Rhee, 2015).

Çalışanların sessiz kalmasının nedenleri arasında; konuştuklarında yönetici ilgisizliği ile karşılaşacakları inancı ve cezalandırılma korkusu, iş arkadaşlarını ve işyerini koruma düşüncesi, günah keçisi olma tehlikesi, kariyer planlamasında gecikme ve kesintilerle karşılaşma olasılığı, iletişim kanallarındaki tıkanıklıklar nedeniyle yöneticilere ulaşamama ve düşüncelerini açıklama konusunda yeterli yönetici teşviki olmaması, işe ve örgüte karşı ilgisizlik, yöneticilerin farklı düşüncelere kapalı olması, düşünce beyanlarının kendilerine iş olarak geri dönmesi sonucu çalışma yüklerinin artacağı kaygısı sayılabilir (Şimşek ve Aktaş, 2014).

Literatürde üç tür sessizlik tanımı yapılmıştır. Bunlar kabullenici, korunucu ve koruyucu sessizliktir (Tayfun ve Çatır, 2013). Bu davranış biçimlerinde, kurum içinde güven ve motivasyon sorunu olan edilgen çalışan tipolojisine işaret edildiği değerlendirilmektedir. Porter'ın jenerik stratejilerden "maliyet liderliği stratejisi" izleyen ve katı İKY uygulayan örgütlerin örgütsel sessizlik için uygun vasatı sağlayabileceği düşünülmektedir. Sessizlik kültürü egemen örgütlerde, çalışanlar sesliliği anlamsız ve tehlikeli bulmaktadırlar (Donaghey vd., 2011, s. 53).

Örgütsel sessizliğin; çalışanların fikri katkılarından yararlanamama, problemleri yadsıma, olumsuz geri bildirimlerden kaçınılması, bilgilerin süzgeçten geçirilmesi nedeniyle faydalı çoğu bilgi ve önerinin elenmesi ve problemler karşısında tepkisizlik gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu nedenlerle örgütsel sessizlik; örgütsel gelişim, dönüşüm, ilerleme ve sinerjiyi engelleyebilmektedir (Karaca, 2013). Sonuçta örgütsel sessizlik; çalışanlarda güdüleme ve performans kaybı, örgütsel öğrenme, bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu konularında yetersizliğe ve gerilemeye yol açabilecektir. Bu durum çalışanları işyerinde strese maruz bırakarak onları işten ayrılma ve sabotaj davranışlarına yöneltebilecektir (Nikolaou vd., 2011).

## 2.3. İşte Sözde Var Olma

İşte sözde var olma, viziteye çıkarak rapor alması ve istirahat etmesi zorunlu olan rahatsız çalışanların istemleri dışında iş başında bulunma durumlarını anlatmaktadır (Arronson ve Gustafsson, 2005, s. 958). İşte sözde var olma, hasta çalışanlar için riskli bir örgütsel davranış türüdür. Çalışanın hastalık iznini geciktirmesi ya da ertelemesi halinde önemsiz rahatsızlıklar daha ciddi hastalıklara dönüşebilir.

Bu çalışmada presentizm yerine presentizmin Türkçe karşılığı olan, Yıldız ve Yıldız'ın (2013, s. 819-830) "işte sözde var olma" kavramı kullanılmaktadır.

Roe (2003), işte sözde var olmanın örgütlerde iki biçimde olumsuz sonuçlara yol açabileceğine dikkat çekmiştir: Birincisi, hasta çalışanların diğer çalışanlarla aynı çıktıyı üretmesinin ancak aşırı efor ve zaman harcaması ile olası olabileceği, bunun da onun bireysel performansında kayba neden olabilecektir. İkincisi, hasta çalışanların diğer çalışanlara ve müşterilere hastalıklarını bulaştırabilme tehlikesi ve bunun da örgüt performansının azalmasına neden olabileceği gerçeğidir (Aktaran, Baker vd., 2009).

İşte sözde var olma nedeniyle oluşan verimlilik kaybı, o çalışana hastalandığında ödenen sağlık harcamalarından daha büyüktür. Örneğin alerji ve baş ağrısı nedeniyle üretimde meydana gelen kayıp, o şirkette çalışan tüm çalışanlara harcanacak olan toplam sağlık giderlerinin %80'in den daha fazladır (Koçoğlu, 2007, s. 5). İşte sözde var olmanın kuruma maliyeti %71 iken, kalan %29'luk verimlilik kaybı çalışanın sağlık izni kullanmasından kaynaklanmaktadır. Çalışan başına işte söz de var olmanın kuruma yıllık maliyeti çalışan başına ortalama 1919 dolar olduğu tahmin edilmektedir (Yamamoto vd., 2009, s. 471).

İşyerindeki geçerli örgüt ikliminin, hasta çalışanın istemsiz olarak kendini işe devam zorunluluğu içinde hissetmesine yol açabileceği düşünülmektedir. Burada temel saik çalışan açısından işini kaybetme korkusu, yönetici açısından ise her koşulda üretimin sürdürülmesi olmaktadır. İşte var olamama; bireysel ya da örgütsel fizyolojik ve psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Örneğin burada çalışanların sahip olduğu kronik rahatsızlıkları (şeker, astım, kalp, tansiyon, alerji, depresyon, migren, eklem rahatsızlıkları vb.) anmak

gerekecektir (Willingham, 2008, s. 11). İşte sözde var olmanın sonucu olarak; mevcut iş koşullarının daha da kötüleşmesi, verimliliğin azalması, memnuniyetsizlik, üretim kaybı sayılabilir (Johns, 2010, s. 520).

#### 2.4. Sessiz İstifa

Sessiz istifa kavramı, 2021 yılında Çin'de çalışanların “uzun saatler çalışma” sürelerine itirazını dile getiren bir internet gönderisi olarak başlayan ve sosyal medya üzerinden tüm dünyaya hızla yayılan yeni bir eğilim olarak popüler olmaya başlamıştır (Hürriyet, 2022). Sessiz istifa, daha çok fazladan çalışmak istemeyen ancak istifa etmeyi de düşünmeyen 35 yaş altı genç çalışanlarca tercih edilen bir vaz geçme hareketi ya da “sessiz vazgeçiş” olarak tanımlanabilir (Duman, 2022). Sessiz istifa; çalışanın işini ve pozisyonunu koruyarak, iş sözleşmesinde tanımlanmış görev tanımının dışına çıkmayarak asgari performans sergilemesi ve işverence kendisine verilen angarya sayılabilecek iş ve görevlere karşı pasif karşı koyma halidir (AB Proje Yönetim Okulu, 2022).

Bize göre sessiz istifa davranışının tetikleyicilerinden bazıları; çalışma hayatını düzenleyen mevzuata aykırı olarak işverenlerin uzun çalışma süresi ve fazla mesai talepleri sonucu çalışanların tükenmişlik sendromuna girmesi, COVID 19 salgını döneminde başvurulmuş uzaktan çalışma gibi esnek çalışma biçimlerinin çalışanlar için çekiciliği, özellikle Z kuşağı genç çalışanlar için işin anlamının değişmesi, geçici sığınmacılar ve kaçak işgücü nedeniyle emeğin katılığını yitirmesi sonucu düşük teknoloji emek yoğun sektörlerde merdiven altı üretimin yaygınlaşması ve “çalışanları sessiz işten ayırma” olgusudur.

Kaplan (2022) bireysel düzeyde, çalışanların sessiz istifa davranışının nedenlerini “Sessiz İstifa Piramidi” adını verdiği bir piramitle açıklamaya çalışmıştır. Piramidin tepesinde iletişim eksikliği bulunmakta bunu aidiyet eksikliği, kendini değerli hissetme eksikliği, tutarlılık eksikliği ve güven eksikliği izlemektedir. Kaplan’a (2022) göre sessiz istifa davranışının ortaya çıkışının aşamaları:

**Duygusal aşama:** Bu aşamada çalışan kendisinin uzmanlığına ve deneyimlerine iş yerinde yöneticiler ve diğer çalışma arkadaşlarıyla yeterince değer verilmediği inancındadır. Bu aşama çalışanın yaşadığı ilk kırılma anıdır.

**Zihinsel aşama:** Bu aşamada çalışanlar işlere aktif olarak katılmakta ancak kendisi zihinsel anlamda işyerinde değildir. Adeta işte sözde var olma davranışı içindedir.

**Fizyolojik aşama:** Çalışan örgütsel anlamda sessizlik eylemini sonlandırarak işyerinden rahatsızlıklarını ve işe devam etme isteksizliklerini dile getirmeye başlamıştır. Bu aşamada çalışan kendisine işyeri dışında yeni seçenekler arayışına başlamıştır.

Kavram son zamanlarda moda bir terim olarak yaygınlık kazanmaya başlasa da Bilimsel Yönetim Okulunun “makine metaforu” ile (Morgan, 1998) tanımlanan çalışan karakteristiğine bir farkla uygun düşmektedir. Makine metaforunda çalışan insanın doğasının temelinde yer alan “tembel- akılsız” insan olgusundan söz edilirken, sessiz istifa davranışında çalışanların çeşitli saiklerle mevcut kapasitelerini niyetlenilmiş bilinçli bir davranış olarak kullanmamaları söz konusu olmaktadır. Çalışanın iş memnuniyetsizliği sonucu, işten ayrılmayıp sessiz istifa davranışı tercihinde, yaşanan istihdam ve işsizlik sorununun etkili olduğu düşünülmektedir.

Bize göre sessiz istifanın nedenleri olarak; çalışma ortamının sunduğu sosyal imkanlarının yetersizliği, ücret yetersizliği, fazla mesai ödemelerinin düzenli yapılmaması, çalışma rutininin sıkıcılığı nedeniyle yıldırıma uğramış olduğu algısı, hak ettiği ilgiyi görememekten kaynaklı “tükenmişlik” ve genel memnuniyetsizlik algısına rağmen sahip olduğu mevcut konfor alanından çıkmama isteği, performansa dayalı olmayan standart ücret ödemesi ve özellikle kamuda devlet memuru benzeri iş güvencesi sisteminin sağladığı güvence, işsizlik tehdidi ve çevre- aile baskısı sayılabilir.

Sessiz istifanın sonucu; çalışanlar zamanla bir kısım potansiyel yetkinliklerini kaybetmekte ve işe olan bağlılıkları zayıflamakta; kurumun uzun dönemli verimlilik ve karlılıkları düşmekte; çalışanların kariyer planlamaları zarar görmekte ve sessiz işten ayırma işlemlerini körüklemektedir (AB Proje Yönetim Okulu, 2022). Görüldüğü üzere COVID 19 salgını, uzaktan çalışma gibi esnek ve yeni çalışma biçimleri, bireylerin kendi evlerinde uzun süreli tecrit dönemleri, çalışanların adeta bir içe dönüş yaşamalarına yol açmıştır. Bir tür bu içe bakış, işin ve yaşamın anlamını yeniden sorgulanır hale getirmiştir. Özellikle yeni kuşaklar üzerinde yeni bir meydan okumanın kapısını aralayan bu gelişme, Benton ve Halloran’ın (1991, s. 34) “Applied Human Relations: An Organizational Approach” adlı kitabında tanımladığı “Değişim Baskısı Sarkacında” önemli değişimlere yol açacağı düşünülmektedir. Bizce sessiz istifa davranışı, çalışanın iş- yaşam dengesini sağlayamaması sonucu oluşan sinik eğilimlerin örgütsel sessizlik eylemine dönüşmesi hali olmaktadır. Ev ile iş arasında parçalanmış çalışan, bir

gerçeklik olarak bir yandan işini ve pozisyonunu koruma kaygısı taşırken diğer yandan iş yerinde asgari performans sergileyerek potansiyelini esirgemektedir. Bireysel bazda çalışanlara kurumsal değerlerin benimsetilmesi, iş dışı zamanı anlamlandırma ve değerli kılma, yeniden rol tanımlaması yapılması, iş- yaşam dengeleme programları uygulama, aile dostu organizasyonlar oluşturma iş yaşam dengesi sağlamayı bir sosyal sorumluluk politikası aracı haline getirme gibi önlemler sessiz istifa davranışını önlemede faydalı olabilir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden tarama deseninde planlanmış ve anket tekniği ile uygulanmıştır. Çalışma için İstanbul Okan Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 21.09.2022 Tarih ve 158 sayılı yazılı izin alınmıştır.

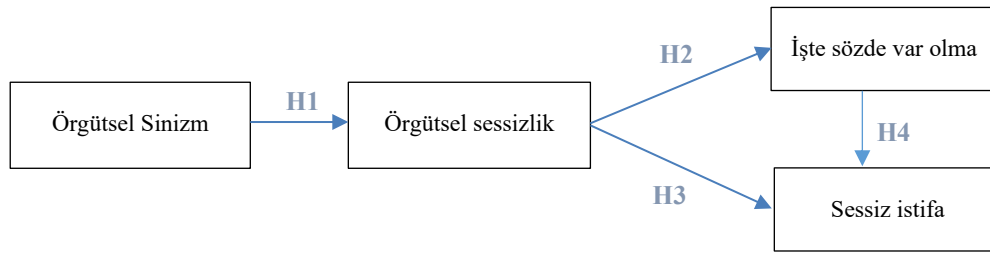
#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul Maltepe Belediyesinde 657/4 A, B kapsamında çalışan yüksek öğrenim mezunu 250 kişi oluşturmaktadır. İnternet üzerinden yapılan anket uygulamasına 153 katılımcıdan dönüş sağlanmıştır. Katılımcı sayısı, örneklem büyüklüğü olarak %95 güven aralığı ve %5 hata payı içinde Sekeran'ın (2003) örneklem büyüklükleri tablosundaki değerlere uygundur.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde örgütsel sinizm dışsal bağımsız değişken, örgütsel sessizlik ve presentizm içsel bağımlı/bağımsız değişken ve sessiz istifa davranışı bağımlı değişken olarak araştırma modeli kurgulanmıştır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3.3. Değişkenler Arası İlişki ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

#### 3.3.1. Örgütsel Sinizm ve Sessizlik İlişkisi

Örgütsel sinizm, çalışanların, bağlı oldukları organizasyonun iş yapış tarzları ile ilgili algılamaları ve değerlendirmeleri neticesinde üstlendikleri tutum ve davranış olarak tanımlanmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997). Örgütsel sinizm ve sessizlik olguları ile ilgili literatürdeki çalışmalar; kurum içi sağlıklı bilgi akışı ve iletişimin önemine dikkat çekilerek, örgüt içi düşünce açıklama mekanizmalarının, örgütsel sessizlik ve sinizmden kaynaklanan kaygı, yönetime güvensizlik ve umutsuzluk gibi olumsuz tutum ve davranışları azaltıp azaltmadığının incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir (Floyd ve Wooldridge, 1994; Huang vd., 2005). Örgüt içinde sınırlı sözlü anlatım ve zayıf iletişim kanalları örgütsel sinizme neden olurken, çalışan sessizlik davranışı ise stres, sinizm ve iş tatminsizliğine yol açabilir (Tamuz, 2001). Örgütsel sinizm, sessizlik egemen örgütlerde, çalışanların kendilerini anlatma aracı olmaktadır. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde örgütsel sinizm ve sessizlik arası ilişkide bazı bulguların örtüştüğü görülmektedir. Örneğin;

Kalay vd. (2014, s.1-18)'nin” Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama” adlı çalışmalarının analiz bulgularına göre, katılımcıların örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel sinizm algısı arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kayaalp ve Özdemir'in (2020). “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi” adlı çalışmalarında, örgütsel sinizm davranışları ile örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma davranışları arasında olumlu yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Bu değerlendirmeye ve çalışmalara yönelik bulgulara dayanarak aşağıda verilen hipotez oluşturulmuştur:

H1: Örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

### 3.3.2. Örgütsel Sessizlik ve İşte Sözde Var Olma İlişkisi

Örgütsel sessizlik olgusu, örgütün değişim dönüşüm ve gelişim faaliyetleri ile ilgili olarak çalışanların farklı nedenlerle düşüncelerini açıklamama ve fikri katkıda bulunmama hali olup olumsuz önermelere sahiptir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706). İşte sözde var olma ise, gönüllü ya da zorunluluk olarak fiziki ve psikolojik rahatsızlıklar nedeniyle iş başında hazır bulunmaması gerekirken işe devamda çalışanın ısrar etmesi ya da çalışması gereken zamanı iş dışı uğraşlarla geçirmesi halidir (D'Abate ve Eddy, 2007). Örgütsel sessizlik olgusu ve işte sözde var olma olgusunun kuramsal dayanağının Noelle- Neumann (1974) tarafından geliştirilen "Sessizlik Sarmalı Kuramı" olduğu düşünülmektedir. Kurama göre, çalışanlar, bir tür mahalle baskısının etkisiyle çoğunluk görüşünü öğreninceye kadar sessiz kalmayı seçebilirler. Zamanla çalışan sessizliği süreklilik arz ederek içinden çıkılmaz bir sarmala dönüşebilir (Bowen ve Blackmon, 2003). İşte sözde var olma davranışı sergileyenlerin iş yerine maliyeti devamsızlık yapmalarından daha maliyetli hale gelebilir (Goetzel, 2004, s. 399). Örgütlerde çalışanlar stresli ortamlara farklı tepki göstermektedir. Yüksek başarı güdüsüne sahip çalışanları işte karşılaşacakları stresli ortam güdülerken, başarı güdüsü düşük çalışanları birçok insan kaynakları problemlerine yöneltebilir (Şimşek vd., 2008, s. 329). Uzun süreli gergin ortamda çalışma, çoğu çalışanın tükenmişlik sendromu yaşamasına ve işte sözde var olmaya yol açtığı bilinmektedir. En maliyetli sözde var olma davranışı, tükenmişlik sendromu kaynaklı olanıdır (Huberman, 2012). Literatürde örgütsel sessizlik- işte sözde var olma ilişkisi üzerine yapılan ampirik çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin;

Seçkin Ağırbaş (2018)'in çalışmasında, örgütsel sessizlik- işte sözde var olma arasında olumlu ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yıldırım ve Oruç (2019)'un yaptıkları çalışmada, işte sözde var olma ile kabullenici sessizlik" ve "korunmacı sessizlik" boyutları arasında ise orta büyüklükte negatif yönlü doğrusal bir ilişki tespit edilmiş ancak "korunmacı sessizlik" boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Köprülü (2020)'ün çalışmasında işte sözde var olma ile örgütsel sessizlik arasında ilişki bulunamamıştır. Karagöz ve Uzunbacak (2020)'in turizm sektöründe yaptıkları çalışmada, işte var olamamanın, kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve savunmacı sessizliği anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Bir diğer sonuç ise, işte sözde var olmanın, savunmacı sessizlik boyutunu olumsuz etkilediğidir.

Bu değerlendirmenin ışığında aşağıda verilen hipotez geliştirilmiştir:

*H2: Örgütsel sessizliğin işte sözde var olma davranışı üzerinde olumlu, anlamlı etkisi vardır.*

### 3.3.3. Örgütsel Sessizlik ve Sessiz İstifa İlişkisi

Örgütsel sessizlik ile sessiz istifa ilişkisi üzerine literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kavramsal çerçevedeki tanımlardan sessiz istifanın bir tür örgütsel sessizlik davranışı olduğu anlaşılmaktadır. Bu düşünceden hareketle örgütsel sessizlik ve sessiz istifa tutum ve davranışının çıktıları bakımından benzerlik içerdiği düşünülmektedir. Aynı şekilde işte sözde var olma gerek çalışandan ve gerekse yönetici tutum ve davranışından beslenen zoraki bir davranış olma olasılığı yüksek olsa da kuruma yansımaları olarak sessiz istifa davranışı ile benzerlik gösterdiği değerlendirilmektedir.

Bu değerlendirmeye dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H3: Örgütsel sessizliğin sessiz istifa davranışı üzerinde olumlu, anlamlı etkisi vardır.*

*H4: İşte sözde var olmanın sessiz istifa üzerinde olumlu, anlamlı etkisi vardır.*

## 3.4. Veri Toplama Aracı

Çalışmada aşağıdaki ölçeklerden oluşan anket formu kullanılmıştır:

**Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Kalağan (2009) tarafından yapılan Örgütsel Sinizm Ölçeği, üç boyutlu (Bilişsel beş ifade, davranışsal ve duygusal dörder ifade) ve toplam 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin ölçüm düzeyi Likert 1-5'dir (Kesinlikle Katılıyorum=5, Kesinlikle Katılmıyorum=1).

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından öğretmenler için geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği, beş boyutlu (Çalışma ortamı dört ifade, duygu ve izolasyon üç ifade, sessizliğin kaynağı beş ifade, yönetici üç ifade) ve toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin ölçüm düzeyi Likert 1-5'dir (Tamamen katılıyorum=5, Hiç katılmıyorum=1).



**İşte sözde Var Olma (Presenteism) Ölçeği:** Koopman vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Baysal vd. (2014) tarafından yapılan "Stanford İşte sözde Var Olma Ölçeği (SPS6) altı ifade ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin ölçüm düzeyi Likert 1-5'dir (Kesinlikle katılıyorum=1, Kesinlikle katılmıyorum=5).

**Sessiz İstifa Ölçeği:** Bu ölçek, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğin geliştirilmesinde Rinkin (1995) tarafından betimlenen ölçek geliştirme adımları izlenmiştir:

Birinci aşama (literatür taraması): Literatürde sessiz istifa davranışı ile ilgili literatürün henüz oluşmadığı görülmektedir. Literatürdeki mevcut açıklığı gidermek için, mevcut bilgilerden yola çıkılarak bazı usavurmalara başvurulması yoluna gidilmiştir. Sessiz istifa davranışı, çalışanların iş- yaşam dengesi sağlama sorunu kaynaklı oluşan örgütsel sinizm eğiliminden beslenen bir örgütsel sessizlik davranışı türü olarak tanımlanabilir. Diğer bir örgütsel sessizlik davranışı biçimi olan "işte sözde var olma" davranışı ile bazı benzeyen yanları olmakla birlikte aralarındaki esas fark, işte sözde var olmanın iş yerinde iş yoğunluğu ya da katı yönetici davranışı olarak çalışanın sağlık hizmetlerinden yararlandırılmaması sonucu çalışan işte sözde var olma davranışına girmekte ve çalışan açısından herhangi bir niyet ya da olumsuz kast durumu söz konusu olmamaktadır. Sadece örgüte yansıyan ilave maliyetleri olmaktadır. Sessiz istifa davranışında ise iş ortamından ya da iş dışı ortam kaynaklı algılamalara dayalı sinik eğilimlerin, örgütsel sessizlik davranışı olarak çalışanca bilinçli bir tercih olarak örgüte yansıtılması söz konusudur. Başlangıçta sessiz istifa davranışı basit bir performans düşüklüğü şeklinde görülmektedir. Bu bağlamda çalışan sözleşmede belirtilen performans beklentisi dışı ilave bir performans ortaya koymamaktadır. Sessiz istifa davranışının çalışanın bir tür kendini sabotaj eylemine dönüşmesi olasıdır. Bu düzeyde örgüte yansımaları bireysel düzeyde sınırlı ve kontrol edilebilir bir davranış olmaktadır. Kurumca yeterli ve gerekli önlem alınmadığı takdirde, kurum içi çatışmaya dönüşerek kolektif bir boyuta ulaşması olasıdır (Avcı, 2022). Bu açıdan sessiz istifa davranışı kronikleşmeden ve yığınsallık kazanmadan çözümü, örgütler için yaşamsal önem taşımaktadır. Sessiz istifa davranışının erkenden tanısı ve önleyici politikaların geliştirilmesi zorunludur. Mütevazı ölçülerde de olsa bu ve benzeri ölçek geliştirme çabalarının yazında araştırmacılarca desteklenmesi umulmaktadır.

İkinci aşama (Soru havuzu oluşturma): Araştırma modelinin değişkenleri ile ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeveden yararlanılarak soru havuzu oluşturulmuştur. Sessiz istifa değişkeninin modeldeki diğer değişkenlerle ilişkisi, iş- yaşam dengesi etrafında şekillendirilmiştir. Soru havuzunda 35 adet soru bulunmaktadır.

Üçüncü aşama (Uzman görüşü alma soru çıkarma ve ekleme): Bu aşamada kullanılmak üzere bir soru havuzu değerlendirme formu oluşturulmuştur. Forum; Ölçek ifadesi, uzman görüşü (ifade kalsın, çıkarılsın ya da yeni ifade eklensin), dilbilimsel kontrol (uygun, değişiklik önerisi) başlıklarından oluşmaktadır. Değerlendirmeye dilbilimsel kontrol için bir yayın evi editörü, ile insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış konularında çalışan doktoralı iki öğretim üyesi katılmıştır. Ters kodlama yapılacak maddeler ile anlam bütünlüğü bozuk ve farklı anlaşılan maddeler soru havuzundan çıkarılarak taslak ölçek 13 maddeden oluşturulmuştur.

Dördüncü aşama (Ölçüm aracı seçimi): Sorular tek boyutlu ve kapalı uçlu olup katılımcıların düşüncelerini öğrenmek amaçlandığından, literatürde yaygın şekilde kullanılan Likert 1-5 ölçüm düzeyli ölçek (Kesinlikle katılıyorum=1, Kesinlikle katılmıyorum=5) seçilmiştir.

Sessiz istifa ölçeği geçerlilik, güvenilirlik çalışmaları ve ölçeğin yapısal geçerlik araştırması "Madde 4. Bulgular" kısmında sunulmuştur.

### 3.5. Verilerin Analizi

Anket çalışmasıyla elde edilen verilerin analizinde, SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 programları kullanılmıştır. Sessiz İstifa Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında AFA, DFA, AVE, madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha ve SCR yöntemleri kullanılmıştır.

Geliştirilen sessiz istifa ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) çerçevesinde Temel Bileşenler Analizi (TBA) ile ölçekte yer alan ifadeler gruplandırılarak uygun faktörler(boyutlar) üretilmiştir. Daha sonra ölçeğin madde faktör yüklerini uygun hale getirmek için (Faktör yükü 0.30'dan yüksek ve faktör yükleri arası fark en az 10) varimax döndürmesi yapılmıştır. Uygun faktör sayısını belirlemek için ölçekte planlanan madde boyut ilişkisi dikkate alınarak yamaç birikinti grafiği, öz değerler ve toplam varyans incelenmiştir. Yamaç birikinti grafiğinde iki nokta arasındaki her bir kesit bir faktörü ifade etmektedir. Eğimin azalmaya başladığı noktadan öncesi faktör sayısını göstermektedir. Tek boyutlu ölçeklerde toplam varyansın %30'un üzerinde olması kabul edilmekle birlikte boyut sayısı arttıkça toplam varyansın da artması beklenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

AFA sonuçlarına göre öncelikle model uyumunun sağlanıp sağlanmadığı Tablo 1’de sunulan Model Uyum İndeksleri kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir.

**Tablo 1.** Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Mükemmel Uyum
$X^2/sd$	<5	<3
SRMR	$\leq 0,08$	<0,05
GFI	$\geq 0,90$	>0,95
NNFI	$\geq 0,90$	>0,95
CFI	$\geq 0,90$	>0,95
RMSEA	$\leq 0,10$	<0,08

Kaynak: (Çokluk vd., 2010).

Güvenirlilik analizinde, ölçeğin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha katsayısının 0,70’in üzerinde olması istenmiştir. Araştırma modelinin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli kapsamında yol analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi (p) 0,05 ( $p < 0,05$ ) olarak kabul edilmiştir

Ölçeğin yapısal geçerliliğinin sınanmasında; Raykov (1998) tarafından geliştirilen SCR (Scale Composite Reliability) yöntemi, gözlenen bağımsız değişkenlerin eklenen varyanslarını içerir. SCR’nin alt ölçekler için ayrı ayrı hesaplanması ve 0,60’tan büyük olması beklenir. AVE (Average Variance Extracted) yakınsak geçerlilik ölçütü olarak önerilen AVE’nin 0,50’den büyük olması beklenir.  $SCR > 0,70$ ;  $AVE > 0,50$  ve  $SCR > AVE$  kabul edilebilir ve yakınsak geçerliliğin güçlü bir göstergesi olmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981).

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların %52,9’u kadın, %64,7’si evli, %82’si 50 yaş altıdır. Katılımcıların öğrenim durumları; %56,2’si lisans, %32,7’si lisans üstü ve %17’si ön lisans mezunudur. Katılımcıların %59’nun çalışma süresi 10 yıldan az, %41’nin ise 10 yıldan fazladır.

### 4.2. Geçerlik ve Güvenirlilik Bulguları

#### 4.2.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve İşte Söзде Var Olma Ölçeği Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tümüne ve alt boyutlarına ilişkin madde sayıları ve Cronbach Alpha güvenirlilik katsayıları Tablo 2’dedir.

**Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin Madde Sayıları ve Cronbach Alpha Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
<b>Örgütsel Sinizm</b>	<b>3</b>	<b>0,92</b>
Bilişsel	5	0,89
Duyuşsal	4	0,96
Davranışsal	4	0,83
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	<b>15</b>	<b>0,92</b>
Çalışma Ortamı	3	0,85
Duygu	3	0,84
Sessizliğin kaynağı	3	0,80
Yönetim	3	0,84
İzolasyon	3	0,86
<b>İşte Söзде Var olma</b>	<b>6</b>	<b>0,75</b>
İşi tamamlama	3	0,88
İşe Yoğunlaşmama	3	0,86

Tabloda görüldüğü üzere ölçekler yüksek güvenirlik ve geçerliliğe sahiptir. Ölçeklerin madde faktör yükleri uygun ve yeterli olup (Örgütsel Sinizm Ölçeği 0,45/0,82, Örgütsel Sessizlik Ölçeği 0,66/0,95, İşte Sözde Var Olma Ölçeği 0,79/0,95) ve uyum indeksleri çok iyi düzeydedir.

#### 4.2.2. Sessiz İstifa Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

##### 4.2.2.1. Betimsel İstatistikler

Sessiz İstifa Ölçeği için hazırlanan 13 maddeye ait betimsel istatistikler Tablo 3'de yer almaktadır.

**Tablo 3.** Sessiz İstifa Ölçeği Madde Betimsel İstatistikleri

Madde	$\bar{X}$	SS	Ç.	B.
1. Görev tanımında gösterilenlerin dışında da işler yapıp işyerime katkıda bulunduğum halde yeterince karşılığını alamıyorum.	3,25	1,33	-0,27	-0,73 <sup>1</sup>
2. Çalıştığım kurumda sürekli fazla mesai uygulandığı halde fazla mesai ücreti ödenmiyor.	3,00	1,51	-0,07	-0,67 <sup>1</sup>
3. İşimden ayrılırsam yeni bir iş bulmam çok güç.	3,01	1,39	-0,06	-0,89 <sup>1</sup>
4. Kendi isteğimle işimden ayrılırsam tazminat ve diğer birikmiş alacaklarımı alamam.	3,30	1,44	-0,47	-0,89 <sup>1</sup>
5. Bu iş yerinde kendime bir kariyer geleceği göremiyorum.	3,12	1,34	-0,22	-0,92 <sup>1</sup>
6. Çalıştığım kurumda kendimi değersiz hissediyorum.	3,25	1,38	-0,34	-0,87 <sup>1</sup>
7. Çalışanda çalışmayanda aynı ücreti alıyor.	3,21	1,49	-0,27	-0,89 <sup>1</sup>
8. Hayat sadece işten ibaret değil, kurumun uzun çalışma saatleri uygulamasını benimsemiyorum.	3,31	1,41	-0,26	-0,90 <sup>1</sup>
9. Mesai bitimine yakın bir zamanda toplantı konulmasından ve iş dışı zamanlarda yöneticinin aramasından nefret ediyorum.	3,14	1,48	-0,18	-0,98 <sup>1</sup>
10. Kendi sağlığım ve esenliğim kariyerimden önce gelir.	3,08	1,47	-0,14	-0,75 <sup>1</sup>
11. Ne kadar çalışırsam çalışayım yöneticilerin benden beklentisi hiç bitmez.	3,14	1,41	-0,18	-0,73 <sup>1</sup>
12. Çalıştığım kurumun iş yapma şeklinin sürdürülebilir olduğunu düşünmüyorum.	3,30	1,25	-0,30	-0,86 <sup>1</sup>
13. Geleceğin işyerinin işverene göre değil, çalışana göre tasarlanması gerektiğine inanıyorum.	3,34	1,41	-0,44	-0,76 <sup>1</sup>

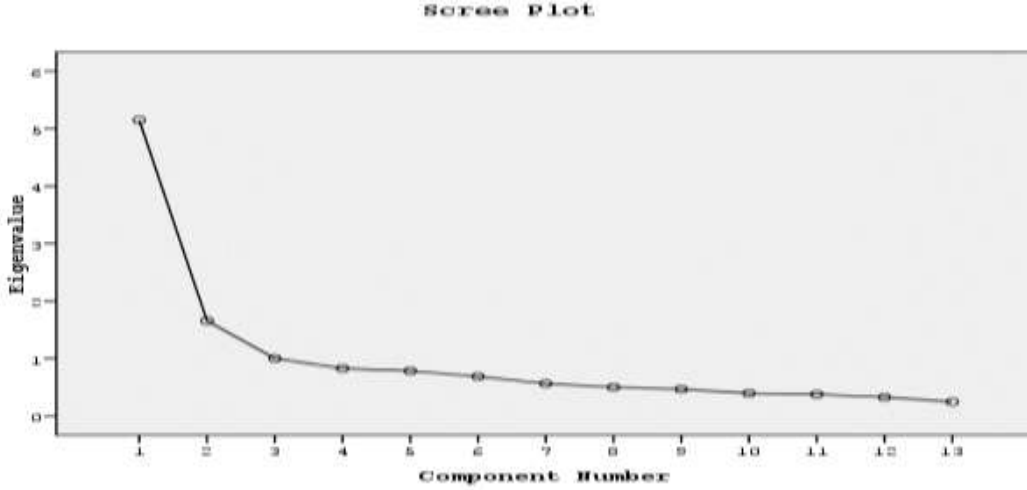
<sup>1</sup>: Logaritmik dönüşüm yapılmıştır Ç: Çarpıklık (Skewness) B.: Basıklık (Kurtosis)

Sessiz istifa ölçeğinde yer alan 13 maddenin puan ortalamaları incelendiğinde en yüksek motivasyon puanlarının sırasıyla “13. Geleceğin işyerinin işverene göre değil, çalışana göre tasarlanması gerektiğine inanıyorum.” (3,34±1,41) ve “4. Kendi isteğimle işimden ayrılırsam tazminat ve diğer birikmiş alacaklarımı alamam” (3,30±1,44) ifadelerine ait olduğu görülmektedir. Normal dağılım göstermeyen madde puanlarının logaritmik dönüşümleri yapılarak normal dağılım sağlanmıştır.

Sessiz İstifa Ölçeği için ulaşılan 153 katılımcıdan elde edilen verilerin AFA uygunluğu incelenmiştir. Yapılan incelemede, KMO=0,875 ve Bartlett Küresellik testi ki-kare istatistiğinin (Bartlett's  $X^2=745,06$ ) anlamlı olarak tespit edilmiş olup araştırma örnekleminin yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

İki boyut olarak tasarlanan Sessiz İstifa Ölçeğinin yamaç birikinti grafiği incelendiğinde üçüncü noktadan itibaren eğimin yataya döndüğü ve ölçeğin başlangıçta planlandığı gibi iki boyutlu yapıda olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 2. Sessiz İstifa Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği



#### 4.2.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Sessiz istifa ölçeği için gerçekleştirilen AFA ilk sonuçları Tablo 4'dedir.

**Tablo 4.** Sessiz İstifa Ölçeği AFA Bulguları-1

Madde	F1	F2
1. Görev tanımında gösterilenlerin dışında da işler yapıp işyerime katkıda bulunduğum halde yeterince karşılığımı alamıyorum.	0,651	0,480
2. Çalıştığım kurumda sürekli fazla mesai uygulandığı halde fazla mesai ücreti ödenmiyor.	0,069	<b>0,461</b>
3. İşimden ayrılırsam yeni bir iş bulmam çok güç.	0,231	<b>0,683</b>
4. Kendi isteğimle işimden ayrılırsam tazminat ve diğer birikmiş alacaklarımı alamam.	0,439	0,293
5. Bu iş yerinde kendime bir kariyer geleceği göremiyorum.	0,200	<b>0,756</b>
6. Çalıştığım kurumda kendimi değersiz hissediyorum.	-0,024	<b>0,843</b>
7. Çalışanda çalışmayanda aynı ücreti alıyor.	0,432	0,428
8. Hayat sadece işten ibaret değil, kurumun uzun çalışma saatleri uygulamasını benimsemiyorum.	<b>0,714</b>	0,285
9. Mesai bitimine yakın bir zamanda toplantı konulmasından ve iş dışı zamanlarda yöneticinin aramasından nefret ediyorum.	<b>0,729</b>	0,096
10. Kendi sağlığım ve esenliğim kariyerimden önce gelir.	<b>0,781</b>	-0,031
11. Ne kadar çalışırsam çalışayım yöneticilerin benden beklentisi hiç bitmez.	<b>0,779</b>	0,229
12. Çalıştığım kurumun iş yapma şeklinin sürdürülebilir olduğunu düşünmüyorum.	0,502	0,453
13. Geleceğin işyerinin işverene göre değil, çalışana göre tasarlanması gerektiğine inanıyorum.	<b>0,762</b>	0,055
Özdeğer	5,149	1,657
Varyans (%)	30,713	21,637
Toplam Varyans	52,350	
KMO- Örneklem Yeterlilik Ölçümü	0,875	
Bartlett's Küresellik Testi ( $X^2$ )	745,063	
sd	78	
p	0,000	

OV: Ortak faktör varyansı

Yamaç birikinti grafiğine göre planlandığı gibi iki boyut olarak tespit edilen ölçekte birinci faktörün açıkladığı varyans %30,71; ikinci faktörün açıkladığı varyans %21,64 ve 13 maddenin açıkladığı toplam varyans %52,35 düzeyinde tespit edilmiştir. Bununla birlikte ölçekte dört maddenin (m1, m4, m7, m12) ait oldukları boyutlardaki

faktör yüklerinin daha düşük olduğu, diğer bir ifadeyle ayırt ediciliklerinin olmadığı tespit edildiğinden söz konusu maddeler çıkarılarak tekrarlanan AFA sonuçları Tablo 5'dedir.

**Tablo 5.** Sessiz İstifa Ölçeği İkinci AFA Bulguları

Madde ve Boyut	F1	F2
<b>İş</b>		
2. Çalıştığım kurumda sürekli fazla mesai uygulandığı halde fazla mesai ücreti ödenmiyor.	0,056	<b>0,451</b>
3. İşimden ayrılırsam yeni bir iş bulmam çok güç.	0,264	<b>0,733</b>
5. Bu iş yerinde kendime bir kariyer geleceği göremiyorum.	0,218	<b>0,773</b>
6. Çalıştığım kurumda kendimi değersiz hissediyorum.	-0,031	<b>0,842</b>
<b>Yaşam</b>		
8. Hayat sadece işten ibaret değil, kurumun uzun çalışma saatleri uygulamasını benimsemiyorum.	<b>0,727</b>	0,302
9. Mesai bitimine yakın bir zamanda toplantı konulmasından ve iş dışı zamanlarda yöneticinin aramasından nefret ediyorum.	<b>0,756</b>	0,133
10. Kendi sağlığım ve esenliğim kariyerimden önce gelir.	<b>0,793</b>	-0,010
11. Ne kadar çalışırsam çalışayım yöneticilerin benden beklentisi hiç bitmez.	<b>0,759</b>	0,205
13. Geleceğin işyerinin işverene göre değil, çalışana göre tasarlanması gerektiğine inanıyorum.	<b>0,772</b>	0,069
Özdeğer	3,586	1,641
Varyans (%)	33,602	24,476
Toplam Varyans (%)		58,078
KMO- Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,816
Bartlett's Küresellik Testi ( $X^2$ )		429,303
sd		36
p		0,000

Ölçekte kalan dokuz madde ile tekrarlanan açıklayıcı faktör analizi ikinci adımında birinci faktörün açıkladığı varyans %33,60; ikinci faktörün açıkladığı varyans %24,48 ve kalan dokuz maddenin açıkladığı toplam varyans %58,08 düzeyinde tespit edilmiştir. Ölçeğin 13 maddesi ile elde edilen faktör varyansları ve toplam varyans ile karşılaştırıldığında dört maddenin çıkarılması ile her iki boyutta ve toplam varyansta artış meydana geldiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle daha az madde ile daha yüksek açıklama gücü elde edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinin ikinci adımında ölçekte kalan dokuz maddenin ait oldukları boyutlardaki faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek ve birden fazla boyuttaki faktör yükleri arasındaki farkın 0,10'dan yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.2.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA sonucunda kalan dokuz madde ve iki boyutlu yapıyla doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum indeksleri Tablo 6'dadır.

**Tablo 6.** Sessiz İstifa Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizinde Elde Edilen Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	9 madde 2 boyut	8 madde 2 boyut*
$X^2/sd$ (p)	1,656	1,770
SRMR	0,061	0,061
GFI	0,945	0,950
NNFI	0,942	0,945
CFI	0,958	0,963
RMSEA	0,066	0,071
Faktör yükü	0,28 / 0,73	0,48 / 0,81
Kovaryans bağlantısı	-	-

\*: Kovaryans bağlantıları sonrası

DFA ilk sonuçlarına göre model uyum indeksleri uygun düzeylerde olmakla birlikte bir maddenin (m2) faktör yükünün 0,28 olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükü uygun olmayan söz konusu madde çıkarılarak tekrarlanan DFA sonucunda herhangi bir kovaryans bağlantısına gerek kalmadan model uyum indekslerinin iyi ve çok iyi düzeylerde olduğu ve maddelerin ait oldukları faktörlerde yüksek faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. Sessiz İstifa Ölçeğinin DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Sessiz İstifa Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde ve Boyut	Std. $\beta$	t	r	$\alpha$	SCR	AVE
İş	M3	0,71		0,51		
	M5	0,77	6,68**	0,52	<b>0,74</b>	<b>0,511</b>
	M6	0,66	6,40**	0,33		
Yaşam	M8	0,73		0,65		
	M9	0,70	7,76**	0,56		
	M10	0,68	7,63**	0,52	<b>0,82</b>	<b>0,502</b>
	M11	0,73	8,06**	0,60		
	M13	0,70	7,77**	0,54		
<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>				<b>0,81</b>		

\*\*p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

#### 4.2.2.4. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi

DFA sonuçlarına göre ölçekte kalan sekiz ifadenin ait oldukları boyutlardaki faktör yüklerinin 0,40’tan yüksek ve tüm ifadelerin t değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha katsayısı 0,81; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,74 ve 0,82 düzeyinde ve tüm ifadeler için madde-toplam korelasyonu 0,30’dan yüksek (0,33 ile 0,65 aralığında) olarak tespit edilmiştir. Her iki faktör için SCR>0,70; AVE>0,70 ve SCR>AVE olarak tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizi bulgularına göre Sessiz İstifa Ölçeğinin sekiz madde ve iki boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

Sekiz ifadeli ölçeğin son AFA sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır

**Tablo 8.** Sessiz İstifa Ölçeği Son AFA Bulguları

Madde ve Boyut	F1	F2
İş	3. İşimden ayrılısam yeni bir iş bulmam çok güç.	0,255 <b>0,757</b>
	5. Bu iş yerinde kendime bir kariyer geleceği göremiyorum.	0,205 <b>0,810</b>
	6. Çalıştığım kurumda kendimi değersiz hissediyorum.	-0,035 <b>0,844</b>
Yaşam	8. Hayat sadece işten ibaret değil, kurumun uzun çalışma saatleri uygulamasını benimsemiyorum.	<b>0,727</b> 0,300
	9. Mesai bitimine yakın bir zamanda toplantı konulmasından ve iş dışı zamanlarda yöneticinin aramasından nefret ediyorum.	<b>0,758</b> 0,129
	10. Kendi sağlığım ve esenliğim kariyerimden önce gelir.	<b>0,798</b> -0,021
	11. Ne kadar çalışırsam çalışayım yöneticilerin benden beklentisi hiç bitmez.	<b>0,761</b> 0,198
	13. Geleceğin işyerinin işverene göre değil, çalışana göre tasarlanması gerektiğine inanıyorum.	<b>0,764</b> 0,102
Özdeğer	3,525	1,583
Varyans (%)	37,623	26,235
Toplam Varyans (%)	63,859	
KMO- Örneklem Yeterlilik Ölçümü	0,821	
Bartlett’s Küresellik Testi ( $X^2$ )	411,667	
sd	28	
p	0,000	

Ölçekte kalan sekiz madde ile tekrarlanan açıklayıcı faktör analizi son aşamasında birinci faktörün açıkladığı varyans %37,62; ikinci faktörün açıkladığı varyans %26,24 ve kalan sekiz maddenin açıkladığı toplam varyans %63,86 düzeyinde tespit edilmiştir. Ölçeğin 13 ve dokuz maddeli yapılarından elde edilen faktör varyansları ve toplam varyanslar ile karşılaştırıldığında beş maddenin çıkarılması ile her iki boyutta ve toplam varyansta artış meydana geldiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle sekiz maddenin sessiz istifa kavramını ölçme gücü dokuz ve 13 maddeye göre daha yüksektir. Son AFA'ya göre, ölçekte kalan sekiz ifadenin ait oldukları boyutlardaki faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek ve birden fazla boyuttaki faktör yükleri arasındaki farkın 0,10'dan yüksek olduğu görülmektedir. AFA, DFA, madde toplam korelasyonları ve Cronbach Alpha katsayıları birlikte değerlendirildiğinde sessiz istifa ölçeğinin sekiz madde ve iki boyutlu (iş ve yaşam) yapısıyla geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.2.2.5. Sessiz İstifa Ölçeği Yapı Geçerliliği

Ölçeğin yapı geçerliliği, benzeşim ve ayırım geçerliliği değerlendirmesi ile yapılmıştır. Literatürde daha önceden hazırlanmış benzer bir ölçek bulunmadığından nomolojik geçerlilik değerlendirmesi yapılamamıştır.

##### 4.2.2.5.1. Benzeşim Geçerliliği

Benzeşim geçerliliği, yapıyı oluşturan değişkenlerin faktörlerin aralarında ilişkili olması (yüksek korelasyon) durumunu ifade eder. Bir faktörü tanımlayan ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 ve üzerinde olması, bunun yanı sıra, en azından tüm faktör yüklerinin anlamlı olması benzeşim geçerliliği kanıtı olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte AVE değerlerinin 0,5'e eşit veya büyük olması istenmektedir. Tablo 11'de ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0.48/0.81 aralığındadır. Tablo 12'de AVE değeri ölçeğin iş boyutu için 0.511, yaşam boyutu için 0.512'dir. SCR ise 0.757/ 0.834 dür. Böylece İki boyutlu ve sekiz ifadeden oluşan Sessiz İstifa Ölçeği, benzeşim geçerliliğini sağlamaktadır. Ölçeğin yakınsak geçerliliğinin güçlü olduğu söylenebilir.

##### 4.2.2.5.2. Ayırım Geçerliliği

Ayırım geçerliliği incelenirken farklı kriterlerden faydalanılmaktadır. Gizil değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin 0,85 sınırını aşmaması (Çakır ve Çakır, 2008, s.51), AVE'nin değişkenler arasındaki korelasyon değerinin karesinden büyük olması (Hair vd., 2005, s.777) geçerlilik kanıtı olarak kabul edilmektedir. DFA sonuçlarına göre, ayırım geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

### 4.3. Ölçeklere Ait Betimsel Bulgular

Ölçeklere ilişkin betimsel bulgular Tablo 9'dadır.

**Tablo 9.** Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Boyut	N	Alınabilecek		Elde Edilen		$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
		Min.	Maks.	Min.	Maks.				
Bilişsel	153	1	5	1,00	5,00	3,11	1,04	-0,10	-0,75
Duygusal	153	1	5	1,00	5,00	3,07	1,38	0,44	-0,99
Davranışsal	153	1	5	1,00	5,00	3,07	1,09	-0,13	-0,78
<b>Örgütsel Sinizm</b>	<b>153</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,08</b>	<b>0,98</b>	<b>-0,34</b>	<b>-0,84</b>
Çalışma Ortamı	153	1	5	1,00	5,00	3,37	1,07	-0,36	-0,82
Duygu	153	1	5	1,00	5,00	3,72	0,94	-0,75	0,42
Sessizliğin Kaynağı	153	1	5	1,00	5,00	3,41	0,99	-0,19	-0,63
Yönetim	153	1	5	1,00	5,00	3,92	0,92	-0,92	0,75
İzolasyon	153	1	5	1,00	5,00	3,72	0,94	-0,56	-0,15
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	<b>153</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1,67</b>	<b>5,00</b>	<b>3,63</b>	<b>0,77</b>	<b>-0,31</b>	<b>-0,40</b>
İşi Tamamlama	153	1	5	1,00	5,00	3,02	1,13	-0,02	-0,85
İşe Yoğunlaşmama	153	1	5	1,00	5,00	3,24	1,08	-0,33	-0,64
<b>İşte Söзде Var Olma</b>	<b>153</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>2,89</b>	<b>0,83</b>	<b>0,18</b>	<b>0,27</b>
İş	153	1	5	1,00	5,00	3,12	1,08	-0,07	-0,68
Yaşam	153	1	5	1,00	5,00	3,20	1,10	-0,19	-0,05
<b>Sessiz İstifa</b>	<b>153</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,17</b>	<b>0,89</b>	<b>-0,05</b>	<b>-0,70</b>

Örgütsel sinizm ölçek puanı  $3,08 \pm 0,98$ 'dir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının örgütsel sinizm algısının "orta düzeyde katılıyorum" aralığında olduğu söylenebilir.

Örgütsel sessizlik ölçek puanı  $3,63 \pm 0,77$ 'dir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının örgütsel sessizlik algısının "katılıyorum" aralığında olduğu söylenebilir.

İşte sözde var olma ölçek puanı  $2,89 \pm 0,83$ 'dir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının İşte sözde var olma davranışının "kararsızım" aralığında olduğu söylenebilir.

Sessiz istifa ölçek puanı  $3,17 \pm 0,89$ 'dur. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının sessiz istifa algısının "kararsızım" aralığında olduğu söylenebilir.

#### 4.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Ölçek puanları arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sinizm algısı ile örgütsel sessizlik algısı ( $r=0,59$ ;  $p<0,05$ ) ve sessiz istifa algısı ( $r=0,20$ ;  $p<0,05$ ) arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır. Örgütsel sinizm algısı yüksek olanların örgütsel sessizlik ve sessiz istifa algısı da yüksek düzeydedir. Örgütsel sinizm algısı ile işte sözde var olma davranışı arasında olumsuz ve anlamlı ilişki vardır ( $r=-0,25$ ;  $p<0,05$ ). Örgütsel sinizm algısı yüksek olan çalışanların işte sözde var olma davranışı düşük düzeydedir. Örgütsel sessizlik algısı ile sessiz istifa algısı arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır ( $r=0,27$ ;  $p<0,05$ ). Örgütsel sessizlik algısı yüksek olan çalışanların sessiz istifa algısı da yüksek düzeydedir. İşte sözde var olma davranışı ile örgütsel sessizlik ve sessiz istifa davranışı arasında anlamlı ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Ancak işte sözde var olma ölçeği alt boyutlarından "işe yoğunlaşamama" ile örgütsel sinizm ( $r=0,28$ ;  $p<0,05$ ), örgütsel sessizlik ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ) ve sessiz istifa ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ) arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle araştırma modeline yalnızca "işe yoğunlaşamama" boyutu dahil edilmiştir.

#### 4.5. Araştırma Modeline Ait Bulgular

Araştırmanın test edilecek modelinde içsel bağımsız/bağımlı değişken olarak belirlenen işte sözde var olma ile örgütsel sessizlik ve sessiz istifa arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi olmadığından ( $p>0,05$ ) işte sözde var olma değişkeni modelden çıkarılarak diğer değişkenlerle anlamlı ilişkisi olan "işe yoğunlaşamama" alt boyutu içsel bağımsız/bağımlı değişken olarak dahil edilmiştir.

Model testlerine ilişkin yapısal eşitlik modeli bulguları ve hipotez sonuçları Tablo 10'dadır.

Tablo 10. Araştırma Modeline Ait Bulgular

Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
Örgütsel Sinizm	→	Örgütsel Sessizlik	H1	0,84	8,51	<b>0,000</b>	0,704
Örgütsel Sessizlik	→	İşe Yoğunlaşamama	H2	0,33	3,63	<b>0,000</b>	0,112
Örgütsel Sessizlik	→	Sessiz İstifa	H3	0,26	2,56	<b>0,010</b>	0,144
İşe Yoğunlaşamama	→	Sessiz İstifa	H4	0,21	2,13	<b>0,033</b>	
$X^2/sd=1,710$	$SRMR=0,065$	$GFI=0,865$	$NNFI=0,904$		$CFI=0,920$		$RMSEA=0,068$

Örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi ( $\beta=0,84$ ;  $t=8,51$ ;  $p<0,05$ ) vardır. Örgütsel sessizlikteki değişimin yaklaşık %70'inin ( $R^2=0,704$ ) örgütsel sinizmden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizliğin işe yoğunlaşamama üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi ( $\beta=0,33$ ;  $t=3,63$ ;  $p<0,05$ ) vardır. İşe yoğunlaşamamadaki değişimin yaklaşık %11'inin ( $R^2=0,112$ ) örgütsel sinizm (dolaylı) ve örgütsel sessizliğin (doğrudan) toplam etkisinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizliğin sessiz istifa üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır ( $\beta=0,26$ ;  $t=2,56$ ;  $p<0,05$ ).

İşe yoğunlaşamamanın sessiz istifa üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır ( $\beta=0,21$ ;  $t=2,13$ ;  $p<0,05$ ). Sessiz istifadaki değişimin yaklaşık %14'ünün ( $R^2=0,144$ ) örgütsel sinizm (dolaylı) ve örgütsel sessizliğin (doğrudan) toplam etkisinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, her biri birer insan kaynağı problemi olmaya aday ve algı kaynaklı bireysel davranış anomalisi olarak adlandırabilecek çalışan sinizm algısının sessizlik davranışına dönüşmesi olgusu, işte sözde var olma ve sessiz istifa davranışları bağlamında incelenmenin yanında sessiz istifa davranışını ölçmeye dönük iki boyutlu (iş boyutu, yaşam boyutu) toplam sekiz ifadeden oluşan güvenilir ve geçerli yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin tümü için Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,81'dir. Alt boyutların güvenilirlik katsayısı ise iş boyutu için 0,74, yaşam boyutu için 0,82'dir. Ölçeğin yapısal geçerliliği doğrulanmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden olan "sessiz istifa" olgusu, Covid-19 salgınıyla sosyal medya üzerinden fenomen bir konu olarak gündeme taşınmış olup literatüre bu çalışma ile taşınmıştır. Bu yönüyle çalışma literatürdeki öncül çalışmalardan biri olmaktadır.

Mevcut literatür incelendiğinde, literatürün özellikle çalışanların işte sözde var olma davranışı bağlamında oldukça sığ, sessiz istifa davranışları bağlamında ise henüz oluşmadığı görülmektedir. Literatürdeki çalışmalar daha ziyade sinizm- sessizlik ilişkisi; her iki olgunun bağlılık, yıldırma, yalnızlık, yabancılaşma ve dışlanma, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet ve liderlik tarzları ile ilişkisi üzerine yoğunlaşmaktadır ((Kalay vd., 2014, s. 1-18; Kayaalp ve Özdemir, 2020, s. 101-113; Atar ve Konaklıoğlu, 2021, s. 45-65; Tutar ve Köse, 2018, s. 152-175; Demirel vd., 2022, s. 197-217; Erdirenelebi ve Yazgan, 2017, s. 267-284). Bu çalışmanın bulguları seçilmiş bazı çalışma bulguları ile aşağıda karşılaştırılmıştır:

Örgütsel sinizm – örgütsel sessizlik ilişkisi bağlamında; Kalay vd. (2014, s.1-18)'nin yıldırma, sessizlik ve sinizm" ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, sinizme ilişkin toplam varyansın %29'u sessizlik ile açıklanabilirken bizim çalışmamızda örgütsel sessizliğin %70'i sinizmle açıklanabilmekte, her iki çalışmada sinizm -sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiyi doğrulamaktadır. Kayaalp ve Özdemir'in (2020) çalışanların kurumlarında sessizlik, yalnızlık ve yabancılaşma algılarının sinizm seviyesiyle ilişkisini inceleyen çalışmalarında, organizasyonel sinizm- sessizlik, davranışları arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu sonucu bu çalışmanın sonucu ile bire bir örtüşmektedir.

İşte sözde var olma- örgütsel sessizlik ilişkisi bağlamında ise; Seçkin Ağırbaş'ın (2018) çalışmasında, işte sözde var olma ile örgütsel sessizlik arasında olumlu yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Her ne kadar her iki çalışmada da farklı örgütsel sessizlik boyutu kullanılsa da bu bulgu, bu araştırmanın sonuçlarıyla kısmen örtüşmektedir. Yıldırım ve Oruç (2019)'un çalışmasında, işte sözde var olma – organizasyonel sessizlik arasında kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutları bağlamında orta büyüklükte olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucu, bu çalışmanın bulguları ile örtüşmemektedir. Ancak işte sözde var olma ile "korunmacı sessizlik" boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması bulgusu, bu çalışmanın işte sözde var olmanın "iş tamamlama" boyutu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmaması bulgusu ile örtüşmektedir. Köprülü'nün (2020) X ve Y kuşağının örgütsel sessizlik -işte sözde var olma ilişkisini inceleyen çalışmasında, her iki olgu arasında ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuç, bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Karagöz ve Uzunbacak (2020)'ın çalışması, işte sözde var olmanın kabullenici, korunmacı ve savunmacı sessizlik boyutlarını anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Örgütsel sessizlik-İşte sözde var olma arası kısmi ilişki bu çalışmanın bulgularıyla doğrulanmaktadır.

Sessiz istifa ile ilgili literatürde herhangi bir çalışma tespit edilemediğinden bu çalışmanın bulgularıyla yetinilecektir. Buna göre, örgütsel sessizliğin ve işe yoğunlaşamamanın sessiz istifa üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır. Sonuç olarak, sinizm algısı yüksek olanların sessizlik algısı da yüksektir. Örgütsel sessizlik algısı yüksek çalışanların yüksek düzeyde sessiz istifa davranışı sergilemeleri olasıdır. Örgüt kültür ve ikliminden beslendiği düşünülen bütün sinik eğilim ve davranışların çalışan algısını "sessizlik sarmalı kuramı" işleyişi içinde örgütleri sessizliğe, bir tür karanlığa yönlendirdiği düşünülmektedir. Uzun dönemli sonuçları itibarıyla çalışan memnuniyetsizliği nedeniyle verimsizlik, mobbing vb. uygulamalarla tükenmişlik sendromuna sürüklenen çalışanlarda gizli yıkıcı maliyetler ortaya çıkabilmektedir. Örgütler sinik ve sessizlik ortamında, çalışanlarının potansiyellerini harekete geçirememekte ve örgüt çalışanlarının vasat performansları ile yetinmek zorunda kalmaktadır.

Ulaşılan bu sonuçlar ışığında uygulamaya dönük öneriler aşağıdadır:

- Örgütler iş hukukundan kaynaklı sosyal sözleşme hükümlerine uyulmasına özen gösterilmelidir. Bu meyanda zorunlu olmadıkça fazla mesai uygulamalarına son verilmeli, uygulanacaksa fazla mesai ile ilgili düzenli ek ödeme yapılmalıdır.

- Örgütlerde sosyal sorumluluk politikaları çerçevesinde de olsa özellikle yeni genç kuşak çalışanlar için işin anlamı sorgulanarak güdüleyici iş yaşam programları uygulanmalıdır.
- Örgüt içinde keyfi sessiz işten ayırma işlemine son verilmelidir.
- Örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik edici, katılımcı, iş barışı ve çok yönlü iletişime açık bir kültür ve iklim oluşturulmalıdır.
- Özellikle hat yönetimi ve alt düzey yöneticiler için öz güven ve yetkinlik artırıcı programlar uygulanmalı ve böylece nepotizmden beslenen vasat performanslı yöneticilerin yetkinlik sahibi çalışanları kısıtlayıcı davranışlarının önüne geçilmelidir.

Araştırmacılar için öneriler aşağıda verilmiştir:

- Bu çalışma için geliştirilen Sessiz İstifa Ölçeği, iş güvencesi ve çalışma koşulları bakımından gelişmiş bir kamu kuruluşunun beyaz yakalı çalışanlarına uygulanmıştır. Ölçeğin emek yoğun sektörlerde ve farklı örneklem büyüklüklerinde ölçme aracı olarak kullanılması durumunda bu çalışmanın bulguları ile örtüşüp örtüşmeyeceği yeni bir niş alana işaret etmektedir.
- Araştırmanın örnekleminin özel sektör çalışanları arasından seçilmesi halinde farklı sonuç alınabileceği düşünülmektedir.
- Sessiz İstifa Ölçeği, diğer araştırmacıların serbest kullanımına açıktır.

## YAZARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

## KAYNAKÇA

- AB Proje Yönetimi Okulu. (2022). *Sessiz istifa nedir?*. <https://www.abprojeyonetimi.com/sessiz-istifa-nedir/> adresinden 5 Eylül 2022 tarihinde alınmıştır.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences, generic, social, and general. *Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 24-52.
- Alan, H. ve Köker, A. R. (2021). Kültür ve örgüt kültürü bağlamında inovasyon yayılımı üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 346-365.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Arronsson, G. ve Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research, *JOEM*, 9(47), 958-966.
- Atar, A. ve Konaklıoğlu, E. (2021). Konaklama işletmelerindeki liderlik davranış türlerinin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluşa etkisi: Türkiye ve İtalya üzerine bir çalışma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 45-65.

- Avcı, N. (2021). *Organizasyonlarda insan kaynakları problemlerinin çözümü* (1. Baskı). Kriter Yayınevi.
- Bakker, B. vd. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout, *Career Development International*, 1(14), 51-68.
- Baysal, A. İ, Baysal, G., Aksu, G. ve Aksu, N. (2014). Preseenteism ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, (Bürokon Özel Sayısı), 134-152.
- Benton, D. ve Halloran, J. (1991). *Applied human relations, an organizational approach*. Prentice- Hall Inc, New Jersey.
- Bogosian, R. ve Stefanchin, J. E. (2013). Silence is not always consent: employee silence as a barrier to knowledge transfer. *Knowledge and Capabilities*, 1–21
- Bowen, F. ve Blackmon K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40, 1393-1417.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Bratton. J. ve Gold, J. (1999). *HRM, theory and practice*. Mc Millan Press, London
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors* [Doctoral Thesis]. The Ohio State University.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (14. Baskı). PEGEM Yayınları.
- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2007). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Çakır, V. ve Çakır, V. (2008). Televizyon reklamlarının algılanan değeri ve reklam tutumu ilişkisi: bir yapısal eşitlik modeli, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 30, 37-59.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. PEGEM Yayınları.
- D'Abate, C.P. ve Eddy, E. R. (2007). Engaging in personal business on the presenteeism constructs. *Human Resource Development Quarterly*, 18, 361-383. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1209>
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dedahanov, A. T. ve Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843–1857.
- Demirel, O., Aksoy Kürü, S. ve Ulufer Kansoy, S. (2022). Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel dışlanmışlığın aracılık rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 197-217. <https://doi.org/10.31671/doujournal.962707>
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work Employment and Society*, 25(1), 51–67.
- Duman, C. (2022). *Büyük istifadan sonra sessiz istifa*. <https://www.indyturk.com/> adresinden 5 Eylül 2022 tarihinde alınmıştır.

- Erdirencelebi, M. ve Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve bunların algılanan çalışan performansı üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 267-284.
- Floyd, S. W. ve Wooldridge, W. (1994). Dinosaurs or dynamos? recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Goetzl, R. Z., Stacey R. L., Ronald J., Ozminkowski, K. H., Shaohung W. ve Wendy L. (2004). Health, absence, disability and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), 398-412.
- Gül, H. ve Ağröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2005). *Multivariate data analysis* (6th Edition). Pearson, Prentice Hall.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Huang, X., Evert, V. ve Vegt, G. V. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Huberman, E. (2012). *Presenteeism sorunu*. <http://www.benefitscanada.com/benefits/health-wellness/addressing-the-presenteeism-issue-33190> adresinden 30 Temmuz 2014 tarihinde alınmıştır.
- Hürriyet. (2022). *Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: sessiz istifa*. <https://www.hurriyet.com.tr/> adresinden 5 Eylül 2022 tarihinde alınmıştır.
- James, S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: an examination of potential positive and negative effects on school systems* [Doctoral Dissertation]. The Florida State University
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: a review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542.
- Johnson J. L. ve O'leary-Kelly A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi], Akdeniz Üniversitesi.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: örnek bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3, 1-18.
- Kaplan, J. (2022). *Quiet quitting*. [@jasonkaplanmobile.twitter.com](https://www.jasonkaplanmobile.twitter.com) adresinden 11 Eylül 2022 tarihinde alınmıştır.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2009). *Balanced Scorecard*. Sistem Yayıncılık.

- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38–50
- Karagöz, Ş. ve Uzunbacak, H. H. (2020). The effect of presenteeism on organizational silence: a study in tourism Sector. *Journal of Turkish Tourism Research*, 4(3), 1941-1957.
- Kayaalp, E. ve Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*,1(38), 101-113.
- Koçoğlu, M. (2007). *İşletmelerde presenteeism sorunu ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde mücadele yöntemleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Koopman C, Pelletier, K. R, Murray, J. F., Sharda C. E., Berger, M. L., Turpin, R S, Hackleman, P., Gibson P, Holmes, D. M .ve Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *Journal of Occupational And Environmental Medicine*, 44(1), 1-12.
- Köprülü, M.N. (2020). *X ve Y kuşağı bağlamında örgütsel sessizlik ve presenteeism ilişkisinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706– 725.
- Platt, L. (1997). Employee work- life balance: the competitive advantage. F. Hesselbein, M. Smith ve G. Beckhand (Ed.), *The organization of the Future*, Jossey- Bass.
- Raykov, T. (1998). Coefficient alpha and composite reliability with interrelated nonhomogeneous items. *Applied Psychological Measurement*, 22(4), 375- 385.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Roe, R. (2003). Gezondheid en prestaties (Health and performance), W.B. Schaufeli, A.B. Bakker ve J. De Jonge, (Ed.), *De psychologie van arbeid en Gezondheid (Psychology of Work and Health)* içinde (s. 375-388), Bohn Stafleu Van Loghum.
- Seçkin Ağırbaş, İ. (2018). *Spor genel müdürlüğü merkez teşkilatında presenteeizm ve örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerine etkileri* [Yüksek Lisans Tezi]. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: a skill-building approach* (4th edition). John Wiley&Sons.
- Şimşek Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (6. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Tamuz, M. (2001). Learning disabilities for regulators: the perils of organizational learning in the air transportation industry. *Administration and Society*, 3(3), 276–302.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114–134.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2020). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283–305.

- Tutar, H. ve Köse, S. (2018). Örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolü. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2(3), 152-175.
- Willingham, J. G. (2008). Managing presenteeism and disability to improve productivity. *Benefits & Compensation Digest*, 45(12), 10-14.
- Yamamoto, S., Loerbroks, A. ve Terris, D. D. (2009). Measuring the effect of workplace health promotion interventions on presenteeism: a potential role for biomarkers. *Preventive Medicine*, 48, 471-472.
- Yıldırım, M. H. ve Oruç, Ş. (2019). Presenteeizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 758-774.
- Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2013). İş yaşamında presenteeism – sözde var olma- olgusu: Sağlık ve verimlilik açısından önemi, 7. *Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 27-29 Eylül, Konya, 819-830.