

Российской Федерации: указ Президента РФ от 15 января 2013 г. № 31с // Собр. закон. Рос. Федер. – 2013. - № 3. - Ст. 178.

7. Сычев А. Н. Международный терроризм, как крайне опасная угроза современному мироустройству: характер проблемы и пути международного противодействия // Белорусский журнал международного права и международных отношений. — 2004. — №1.

**References:**

1. Encyclopedia "Around the World." Universal popular science online encyclopedia [Electronic resource] - Access mode: <http://www.krugosvet.ru/enc/istoriya/TERRORIZM.html>
2. Bibikova O. Batken: The onset of Muslim extremism. // Central Asia and the Caucasus. Sweden, Stockholm. - 2000. - No. 1 (7), p. 36.
3. Kalinichev, VV Rights and freedoms of a citizen in the context of the fight against terrorism / V.V. Kalinichev // Power. - 2008. - No. 2. - S. 56-59.
4. Grachev, S.I. United States of America and international terrorism / S.I. Grachev, A.A. Kornilov, O.A. Kolobov. - N. Novgorod: ISINGU, 1998
5. Held D., McGrew A., Goldblatt D., Perraton J. Global Transformations. Politics, Economics and Culture. Oxford, 2000.
6. On the creation of a state system for detecting, preventing and eliminating the consequences of computer attacks on information resources of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of January 15, 2013 No. 31с // Собр. law. Grew up. Feder. - 2013. - No. 3. - Art. 178.
7. Sychev A. N. International terrorism as an extremely dangerous threat to the modern world order: the nature of the problem and the ways of international counteraction // Belarusian Journal of International Law and International Relations. - 2004. - No. 1.

**Рецензент: к.филос.н., доцент Самыйканов А.Т.**

УДК: 33

DOI 10.33514/BK-1694-7711-2019-2-62-71

**Касымбекова Каныкей Абдибалиевна**  
менеджмент бөлүмүнүн магистранты КТУ Манас  
**Касымбекова Каныкей Абдибалиевна**  
Магистрант отделения менеджмент КТУ Манас  
**Kasymbekova Kanykei Abdibaliyevna**

**УЮМДАРДА УЮМДУК ЖЫМЖЫРТТЫКТЫН КЫЗМАТКЕРЛЕРДИН  
ЛОЯЛДУУЛУГУНА ТИЙГИЗГЕН ТААСИРИ**

**ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТИШИНЫ НА ЛОЯЛЬНОСТЬ  
СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON THE LOYALTY OF  
EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION**

**Аннотация:** Бул изилдөөнүн максаты - уюмдагы кызматкерлердин жымжырттык жүрүм-турумунун алардын лоялдуулугуна болгон таасирин аныктоо болуп саналат. Изилдөөнүн объектиси катары “Х” мамлекеттик уюму алынып, коюлган максатка жетүү үчүн уюмдун 107 кызматкерине сурамжылоо жүргүзүлдү.

**Аннотация:** Целью данного исследования является определить влияние организационной тишины сотрудников на их лояльность. В качестве объекта исследования была выбрана государственная организация “Х” и для достижения цели была проведена анкета для 107 сотрудников этой организации.

**Annotation:** The purpose of this research is to determine the impact of organizational silence on employee loyalty. The state organization “X” was chosen as the object of research and to achieve the goal, a survey was conducted for 107 employees of this organization.

**Негизги сөздөр:** Уюмдук жымжырттык, уюмдук лоялдуулук, кызматкер.

**Ключевые слова:** Организационная тишина, организационная лояльность, персонал.

**Keywords:** Organizational silence, organizational loyalty, employee.

Дүйнөдө глобалдашуу жана атаандаштык улам арткан сайын ишканаларда адам ресурстарынын дагы маанилүүлүгү дагы да артууда. Уюмдардын динамикалуу жана атаандаштык күчөгөн чөйрөдө ишмердүүлүгүн улантып кетүүсү үчүн сөзсүз түрдө адам ресурстары факторуна инвестиция жасап туруусу талашсыз бир маселеге айланды. Бул инвестициянын алкагында башкаруучулардын кол алдындагыларынын ой-пикирин угуусу алгачкы маанилүү кадам болуп саналат. Анткени, динамикалуу чөйрөдө ишин эч бир тоскоолдуксуз жүргүзүп кетүүсү үчүн уюмдун жеткиликтүү даражада билимге, иш тажрыйбага ээ болгон жана башкаруучуларга ар дайым жаратуучу ой-

пикирлер, сунуштар айтып турган кызматкерлерге муктаждыгы болот. Ошондуктан башкаруучулар ар дайым уюмга кандайдыр бир ишке киришүүдөн же бир долбоорду баштоодон алдын ошол ишти аткарууда көмөкчү боло турган кызматкерлердин ал иш тууралуу ой-пикирлерин көз караштарын сурап, сунуштарын угуп, алар менен чогуу иштегени аракет кылышы керек. Бирок мунун тескерисин жасаган дагы ишканалар бар. Бул учурда мындай уюмдарда уюмдук жымжырттык түшүнүгү келип чыгат. Уюмдук жымжырттык болгон ишканаларда жетекчилик менен кызматкерлер ортосундагы байланыштын алсыздашы, жымжырттыктын артуусу, уюмдук лоялдуулуктун төмөндөөсү сыяктуу маселелер келип чыгат [Algin, 2014].

Адам ресурстары уюмдун ийгилигиндеги эң маанилүү фактор болуп саналат. Ошондуктан уюм кызматкерлеринин ишке болгон кызыгуусун арттырып, мотивациялап уюмга карата лоялдуулугун дагы да күчөтүүгө басым жасашы керек [Çakıcı, 2008]. Бул изилдөөдө “X” ишканасынын кызматкерлеринин жымжырттыгынын алардын лоялдуулугуна болгон таасиринин бар же жок экендиги изилденмекчи. Алгач уюмдук жымжырттык жана уюмдук лоялдуулук темаларына теориялык түшүндүрмөлөр берилип кеткен. Бул изилдөөгө чейинки бул темага карата жазылган иштерден алынган маалыматтар колдонулду.

### **Уюмдук жымжырттык жана уюмдук лоялдуулук концепциялары**

Уюмдук жымжырттык, кызматкерлердин уюмдун пайдасына чечилчү маселелерге байланыштуу өзүлөрүнүн жеке көз караштарын, ой-пикирлерин билдирбөөсү, уюмдун маселелерин чече алчу сунуштардын кызматкерлер тарабынан сунушталбоосу, алардын унчукпоосу [Morrison & Milliken, 2000].

Учурдагы абалын сактап калуу таризиндеги, жекече; уюм атмосферасы, башкаруучулардын мамилелери, группалык ой-пикирге кошулуу жана белгисиз жоопкерчилик, уюмдук; коомдук маданияттын баалуулуктары жана учурдагы экономикалык абал, уюмдук жымжырттыктын пайда болушундагы эң негизги коомдук себептерден болуп саналат [Henriksen & Dayton, 2006].

Кызматкерлердин ишин жоготуп алуу, бир маселе чыгарып жүрүүчү адам сыяктуу көрүнүп калуу коркунчу [Kahveci & Demirtaş; 2013], жагымсыз кабарды бербөө каалоосу, ачык сүйлөөнү тобокелдүү иш деп кабыл алуусу [Premeaux & Bedeian, 2003], же болбосо анын пикири эч нерсени өзгөртпөөсү тууралуу ойлонушу, жаза алуу, мамилелерди бузуп алуу, иши боюнча жогорку тепкичтерге көтөрүлүү мүмкүнчүлүгүн жоготуп алуу сыяктуу коркунучтары дагы уюмдук жымжырттыктын пайда болуусуна таасир этүүчү факторлор болуп саналат [Van Dyne, Ang & Betero, 2003; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003].

Эгер уюмдар ишмердүүлүгүн үзгүлтүксүз жүргүзүүнү кааласа, анда, чөйрөсүндөгү коркунуч туудурган маселелерге жооп таба алган, өзүлөрүнө ишенген жана өзүлөрүнүн ой-пикирин бөлүшүүдөн коркпогон кызматкерге муктаж болуп саналат [Karacooğlu & Cindöz; 2009].

Уюмдук жымжырттык термин катары биринчи жолу 2000-жылы Моррисон жана Милликендин илимий ишинде колдонулган. Моррисон жана Милликен “уюмдук өзгөрүүнүн жана өнүгүүнүн алдындагы бир тоскоолдук жана плюралисттик бир уюмду өнүктүрүүнүн алдын тоскон, коллективдик бир феномен” катары эсептелген уюмдук жымжырттыктын; процессин, себептерин жана шарттарын аныктаганга аракет кылышкан. Андан кийинки жасалган ар бир илимий изилдөөлөр ушул иштин негизинде жарала баштаган. Моррисон жана Милликен [2000] жымжырттыкка “кызматкерлердин иштерин жана уюмун жакшыртууга байланыштуу ой-пикирлерин, билген маалымат жана ой-жүгүртүүлөрүн атайылап жашырышкан” деп аныктама беришкен. Ал эми кызматкерлердин үнсүз калуу чечимдерин таасирлеген ар түрдүү факторлорду изилдөөгө багыттаган кийинки илимий изилдөө Пиндер жана Харлоско [2001] таандык. Пиндер жана Харлоско карата уюмдук жымжырттык: өзгөрүүнү таасирлей алуу же ондой алуу жөндөмдүүлүгүнө ээ адамдардын, уюм менен байланыштуу (темаларда) иштерде, индивиддик жүрүм-турумдук, оңдоп билүү жана сезимталдык баа берүүлөрү тууралуу чыныгы ойлорун жашыруусу. Бул берилген аныктамаларга карап, уюмдук жымжырттыкка “кызматкердин өзү аңдап билген жана каалаган абалда, өзү билген маалыматтарды уюмдан жашырган жана жымжырттыгын же үнсүз калуусун коргогон абалы” деп аныктама берүүгө болот.

Коммуникация жакшы болбогон, кызматкерлердин уюм тууралуу көз караштарын бөлүшпөгөн жана уюмдун ички маселелерине кайдыгер мамиле жасаган учурда ар түрдүү көйгөйлөр жана да уюмдук жымжырттык пайда болот. Ошондуктан уюмдагы башкаруучулар кандай учур болбосун кол алдындагылар менен кеңешүү, алардын ой-пикирлерин угуу жоопкерчилигин сезип муну милдет катары кабыл алыш керек.

Уюмдук лоялдуулук, кызматкердин иштеген уюмуна карата берилгендигинин күчүн билдирет. Уюмдук лоялдуулуктун ишкананын ишмердүүлүгүн позитивдүү деңгээлде таасирин тийгизип, жумушка кечигүү, жумуштан кетүү сыяктуу терс көрүнүштөрдү азайтып, продукт менен кызматтын сапатын жакшыртууда чоң салым кошот деп ишенет [Levent Bayram, 2005].

Уюмдук лоялдуулук түшүнүгү Porter, Steers, Mowday жана достору тарабынан жазылган (The Measurement of Organizational Commitment) эмгекте берилгенден баштап, Батыш мамлекеттеринде ашыкча маани берилген

темалардын бирине айланды. Бул теманы аябай маанилүү кылган себептерин төмөндөгүчө тизмелөөгө болот:

- Уюмдук лоялдуулуктун кааланган иш жүрүм-туруму менен болгон байланышы,
- Уюмдук лоялдуулуктун, кызматкерлердин иштен кетүүсүн азайткан таасирлердин бири болгон жумуштан канааттануудан дагы да эффективдүү экендигинин изилдөөлөрдүн сонунда тастыкталышы,
- Уюмга берилгендик (лоялдуулук) сезими жогору болгон кызматкерлердин, берилгендик сезиминин төмөн болгон кызматкерлерге караганда өндүрүмдүүлүгү дагы да жогору болгондугу,
- Уюмдук лоялдуулуктун, уюмдун натыйжалуулугунун бир көрсөткүчү болушу.

### **Жыйынтыктар**

Акыркы жылдары уюмдун ийгиликтүүлүгүн көрсөткөн факторлордун бири катары каралган уюмдук лоялдуулук жана аны таасирлеген көрсөткүчтөрдүн аныкталуусуна карата жасалган изилдөөлөргө өзгөчө көңүл бурулууда. Анткени уюмдун негизги баалуулугу катары эсептелинген адам ресурстарынын иштеген уюмуна карата лоялдуу болушу уюмдун эң негизги жетишкендиктеринин бири болуп саналат. Ошондуктан азыркы убакта көпчүлүк уюмдар кызматкерлеринин уюмуна карата лоялдуу болуусу үчүн колунан келген шарттарды түзүүгө жана алардын лоялдуулугуна терс таасир этүүчү факторлорду жоюуга аракет жасашат. Бирок кээ бир уюмдарда жетекчилердин кызматкерлеринин кызыкчылыктарына өтө деле көп маани бербегендиги алардын көз караштарын, ой-пикирлерин толук укпагандыгы байкалат. Мындай учурда уюмда уюмдук жымжырттык түшүнүгү келип чыгат. Кызматкерлер уюм ичинде ачык сүйлөй албай, жаңы бир өзгөртүүлөргө карата ой-пикирин билдирүүдөн баш тарта башташат. Бул сыяктуу көрүнүштөр уюмдагы кызматкерлердин лоялдуулугун, албетте, терс таасирлейт. Бул изилдөөнүн негизги максаты дагы ушул уюмдук жымжырттык көрсөткүчүнүн кызматкерлердин лоялдуулугун канчалык деңгээлде таасирлешин аныктоо болуп саналат. Изилдөөнүн объектиси катары “Х” мамлекеттик уюмунун кызматкерлери алынды (Уюмдагы жетекчиликтин каалоосуна ылайык уюм тууралуу маалыматтар берилген жок.).

### **Корреляциялык анализ**

**Таблица 1.** - Уюмдук жымжырттык жана уюмдук лоялдуулук көрсөткүчтөрүнүн корреляциялык анализи

Корреляция			
		Уюмдук лоялдуулук	Уюмдук жымжырттык
Уюмдук лоялдуулук	Пирсондун Корреляциясы	1	,177
	Маан. (эки тараптуу)		,068
	N	107	107
Уюмдук жымжырт тык	Пирсондун Корреляциясы	,177	1
	Маан. (эки тараптуу)	,068	
	N	107	107

Таблицада, биринчи катардын оң жагындагы сан (0,177) уюмдук лоялдуулук менен уюмдук жымжырттык көрсөткүчтөрүнүн ортосундагы корреляциялык коэффициентти берет. Биздин учурда уюмдук лоялдуулук менен уюмдук жымжырттык көрсөткүчтөрүнүн ортосундагы корреляциялык коэффициенти 0,177 ге барабар. ( Эгер  $-1 \leq r \leq +1$ ,  $r=0$  байланыш жок,  $r < 0$  тескери байланыш бар,  $r > 0$  оң байланыш бар). Демек, корреляциялык коэффициенттин мааниси оң болгондуктан, уюмдук жымжырттык жана уюмдук лоялдуулук көрсөткүчтөрүнүн ортосунда начар жана оң байланыш бар деген чечим кабыл алынат.

Мунун натыйжасында уюмдук жымжырттык менен уюмдук лоялдуулуктун ортосунда байланыш бар деген гипотезабыз тастыкталып, кабыл алынат.

### Регрессиялык анализ

Таблица 2. - Регрессиялык анализ (Модель үчүн жыйынтык)

Модель үчүн жыйынтык				
Модель	R	R- квадрат	Оңдолгон квадрат	R-стандарттык катасы
1	,177 <sup>a</sup>	,031	,022	,41693

a. Предиктор: (константа), уюмдук жымжырттык

Жыйынтык боюнча моделдин R-квадрат коэффициенттери 0,031 барабар жана респонденттердин уюмдук жымжырттык көрсөткүчү алардын лоялдуулугунун 3,1% ачыктап түшүндүрүп берет.

Таблица 3. - Регрессиялык анализ (Коэффициенттер)

Коэффициенттер <sup>а</sup>						
Модель		Стандартташтырылбаган коэффициенттер		Стандартташтырылган коэффициенттер	t	Маан.
		B	Стандарттык ката	Бета		
1	(Константа)	2,458	,259		9,487	,000
	Уюмдук жымжырттык	,170	,092	,177	1,841	,068

а. Көз каранды өзгөрмө: Уюмдук лоялдуулук

Бул жыйынтыктарга карата,  $Y_i$ : уюмдук лоялдуулук,  $X_i$ : уюмдук жымжырттык деп

$$Y_i = 2.458 + 0.170X_i$$

$$R^2 = 0.031 \text{ моделин түзүп алабыз.}$$

Мындан, респонденттердин жымжырттыгы алардын лоялдуулугун 3,1%га ачып түшүндүрүп берет жана алардын жымжырттыгындагы 1%дык өзгөрүү алардын лоялдуулугун 1,7%га таасирлейт, өзгөртөт деп кабыл алынды.

“X” мамлекеттик уюмунун кызматкерлеринин уюмдук жымжырттык жүрүм-турумунун алардын уюмдук лоялдуулук жүрүм-турумдарына канчалык деңгээлде таасир этишин аныктоого багытталган изилдөөнүн натыйжасында төмөнкүдөй жыйынтыктарга ээ болдук. Жалпысынан анализдин жыйынтыгы боюнча кызматкерлердин уюмдук жымжырттык жүрүм-туруму менен уюмдук лоялдуулук жүрүм-турумдары ортосунда начар жана оң байланыш бар экендиги тастыкталды. Ошону менен бирге уюмдук жымжырттыктын уюмдук лоялдуулукту таасирлеши да тастыкталды (“X” мамлекеттик уюму үчүн).

Изилдөөнүн жыйынтыгы боюнча, бул уюмда кызматкерлер улам жаш курагы жогорулаган сайын компанияда иштөөнү зарылчылык катары көрүп калса, ал эми жаш курагы төмөндөгүлөр болсо өзүлөрүнүн каалоолору менен иштеп жаткандыгын айтышат. Жогорку билим деңгээлине ээ болгон кызматкерлер карьерасынын калган бөлүгүн уюмда өткөрүүнү каалашса, ал эми

орто билим деңгээлиндегилер тескерисинче каалашпайт, башка жактардан өзүлөрүнө жумуш чыгып калса, ойлонбостон уюмдан кетүүгө даяр болушат. Орточо жаш курактагы кызматкерлер дагы көбүрөөк жазалануудан корккондугу үчүн кандайдыр бир көйгөй чечүүгө болгон көз карашы менен бөлүшпөсө, ал эми жаш кызматкерлер салыштырмалуу азыраак коркот. Кызматкерлердин техникалык аткаруу кызматын ээлегендери жумуш ордун сактап калуу үчүн жакшыртуу менен байланыштуу болгон оюн билдирүүдөн дагы көбүрөөк коркушса, ал эми адис кызматын ээлегендер бул менен макул эмес, башкача айтканда алар өз пикирин билдирүү менен жумуш ордун жоготуп алуудан коркушпайт. Кыскача “Х” мамлекеттик уюмунун кызматкерлери үчүн жасалган анализди жыйынтыктай турган болсок, уюмдагы кызматкерлердин лоялдуулук көрсөткүчү орточо эсеп менен карасак жакшы, жымжырттык көрсөткүчү дагы өтө жогорку деңгээлде эмес, тескерисинче сурамжылоонун жыйынтыгына карай турган болсок, төмөнкү деңгээлде экендигин көрсөтөт. Уюмдук жымжырттык кызматкерлердин уюмдук лоялдуулук жүрүм-турумун төмөнкү деңгээлде таасирлейт (Анализдин натыйжасында ушундай жыйынтык бергендиги уюмдун мамлекеттик уюм болушунан дагы толук түрдө көз каранды.).

Уюмда уюмдук жымжырттыктын пайда болуусунун алдын алуу үчүн жетекчи кызматкерлеринин ой-пикирлерин сурап, кайдайдыр бир чечим кабыл алууда алардын да көз караштарын билүүгө аракет жасашы керек. Алардын билдирген ой-пикири эч кандай мааниге ээ болбосо дагы, аны четке какпай угуп коюусу керек. Өзүнүн уюм үчүн маанилүүлүгүн сезген кызматкердин уюмга болгон лоялдуулук сезими дагы жогорулайт. Жетекчилер кызматкерлердин баарына бирдей мамиле жасоосу керек. Башкаруучунун “Эң жакшысын мен билемин” ишеничинен арылып, кызматкерлеринин өздөрүнөн алдыга озуп кетүүсүнөн коркпостон, тескерисинче алардын потенциалынан жогорку деңгээлде пайдаланганга аракет жасоосу керек. Башкаруучулар “Кызматкерлерге ишенбеш керек жана алар өзүмчүл болушат” деген ишеничин жоюусу керек. Тескерисинче аларга ишеним көрсөтсө, ошондо гана кызматкерлери тарабынан ийгиликтүү жыйынтык көрө алат. Уюм ичиндеги коммуникациянын канчалык деңгээлде ачык же жабык болушу жымжырттыкка ошончолук деңгээлде өз таасирин тийгизет. Ошондуктан башкаруучулар кызматкерлери үчүн ачык коммуникация системасын жакшыртуусу керек. Эгер башкаруучулар кызматкерлери үчүн ушул жана мындан башка ыңгайлуу шарттардын баарын түзүп берсе, анда албетте, уюмдагы жымжырттык көрсөткүчүн жогорку деңгээлде төмөндөтүүгө, жок кылууга жетише алат. Ал эми жетекчилик тарабынан өзүнө жакшы көңүл бурулганын билген кызматкердин уюмга карата жүрүм-туруму лоялдуу боло баштайт. Лоялдуу



кызматкерге ээ болуу, кандай гана уюм болбосун эң чоң жетишкендик болуп саналат.

**Колдонулган адабияттар:**

1. ALGIN İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Hocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
2. ÇAKICI, A. (2008), Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 117-134.
3. DYNE, Linn VAN, Soon ANG ve Isabel C. BOTERO (2003), “Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”, Journal Of Management Studies, 40(6), 1359-1392.
4. HENRIKSEN, K., & DAYTON, E. (a) (2006), Organizational silence and hidden threats to patient safety. Health Research and Educational Trust, Public Policy and Research Agenda, HSR: Health Services Research 41:4, 1539 – 1554.
5. KAHVECİ, G., DEMİRTAŞ, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(43), 167-182.
6. KARACAOĞLU, K. ve Cingöz, A. (2009), İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 700-707.
7. Levent Bayram, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıstay Dergisi, Sayı: 59, 125-139, (2005).
8. MİLLİKEN, F.J., & MORRISON, E.W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. Journal of Management Studies, 40 (6), 1564-1568.
9. PINDER, C.C.ve HARLOS, K.P. (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, Research in Personnel and Human Resources Management, 20, 331-369.
10. PREMEAUX, S.F. (2001), Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace, Basılmamış doktora tezi, Louisiana State University.

**References:**

1. ALGIN I. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Hocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
2. ÇAKICI, A. (2008), Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 117-134.

3. DYNE, Linn VAN, Soon ANG ve Isabel C. BOTERO (2003), “Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”, Journal Of Management Studies, 40(6), 1359-1392.
  4. HENRIKSEN, K., & DAYTON, E. (a) (2006), Organizational silence and hidden threats to patient safety. Health Research and Educational Trust, Public Policy and Research Agenda, HSR: Health Services Research 41:4, 1539 – 1554.
  5. KAHVECİ, G., DEMİRTAŞ, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(43), 167-182.
  6. KARACAOĞLU, K. ve Cingöz, A. (2009), İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 700-707.
  7. Levent Bayram, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, 125-139, (2005).
  8. MİLLİKEN, F.J., & MORRİSON, E.W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. Journal of Management Studies, 40 (6), 1564-1568.
  9. PINDER, C.C.ve HARLOS, K.P. (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, Research in Personnel and Human Resources Management, 20, 331-369.
- PREMEAUX, S.F. (2001), Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace, Basılmamış doktora tezi, Louisiana State University.

**Рецензент: к.э.н. Шакирова К.К.**