



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan

Merve EROK

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN – 2018



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan

Merve EROK

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Sevcan GÜLEÇ SOLAK

KARAMAN – 2018



TEZ ONAY SAYFASI FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	00
Sayfa No	1/1

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 14.08.2018

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Hakan CANDAN

Üye : Doç. Dr. Mustafa KOCAOĞLU

Üye : Dr. Öğr. Sevcan GÜLEÇ SOLAK

İmzası

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 30.07.2018 tarihli ve 31/244 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



Mühür
İmza

Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında desteğini ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Sevcan GÜLEÇ SOLAK' a, fikir ve tecrübeleriyle bu süreçte her zaman destekçim olan Doç. Dr. Hakan CANDAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca uzun ve yorucu tez sürecinde maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan sevgili aileme ve kıymetli arkadaşım Şeyma YETİM' e teşekkür ederim.

ÖZET

Küresel rekabette yaşanan artış sonucunda örgütlerde önemle üzerinde durulan konulardan bir haline gelen örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) örgütlerin verimliliği ve çalışan performansı gibi örgütsel başarıları arttırıcı birçok faktöre etki etmektedir. Örgütlerde çalışanların kendilerinden beklenmediği halde belirli rol davranışları dışında gönüllülük esasıyla sergilemiş oldukları extra rol davranışları olarak ifade edilen ÖVD örgütlerde yenilik, esneklik, diğer bireylerle iletişim içerisinde olma gibi davranışları içermektedir.

ÖVD' nin yanı sıra örgütler için son derece önemli bir diğer faktör ise, örgütsel iletişimin önünde bir engel olan örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik, bireylerin yapmış oldukları iş ve işlemlere yönelik problemlerin çözümüne ilişkin bilgi, düşünce ve fikirlerini gizlemelere olarak nitelendirilmektedir.

Bu çalışma ÖVD ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Karaman ili kamu çalışanları üzerinde anket uygulanarak gerçekleştirilen çalışmada ÖVD ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Ayrıca medeni durum, sendika üyeliği, statü, yaş, eğitim ve gelir durumu gibi demografik özellikler ile bağımlı değişken olan ÖVD arasında bir farklılık bulunamamış yalnızca cinsiyet ve çalışma süresinin ÖVD üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Karaman, Kamu Çalışanları

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior that has become one of the issues importantly emphasized in organizations as a result of the increase in global competition (OCB) affects many factors productivity and employees volunteer except for certain behaviors. OCB includes behaviors such as innovation, flexibility, Communication with other individuals in organizations.

Besides, OCB another crucial factor for organizations is organizational silence which is an obstacle to organizational communication. Organizational silence is described as hiding information, thoughts and ideas related to the solution of the problems that individuals have with their work and operations.

This study was accomplished to investigate the relationship between OCB and organizational silence and to determine the effects of sub-dimensions of organizational silence on OCB. There was a significant positive correlation between OCB and organizational silence in the study conducted by applying a questionnaire on the public employees of Karaman province. There was also no difference between demographic characteristics such as marital status, trade union membership, status, age, education and income status and the dependent variable. Only gender and duration of study were found to be effective on OCB.

Key Words: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Silence, Karaman, Public Employees

İÇİNDEKİLER

	Sayfa no
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	5
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	5
I.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	5
I.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Temel Kavramlar	10
I.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tarihsel Gelişimi	12
I.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	15
I.4.1. Sosyal Değişim Teorisi	15
I.4.2. Eşitlik Teorisi	17
I.4.3. Vekâlet Teorisi	18
I.4.4. Karşılıklılık Norm Teorisi	19
I.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	20
I.5.1. Diğerkâmlık (Altruism)	22
I.5.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)	22
I.5.3. Nezaket (Courtesy)	23
I.5.4. Sivil Erdem (Civic Virtue)	24
I.5.5. Centilmenlik (Sportmanship)	25

I.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri	27
I.6.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	27
I.6.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	28
I.6.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	29
I.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	31
I.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	39
II. BÖLÜM.....	40
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	40
II.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	40
II.2. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	44
II.2.1. İlk Dönem.....	44
II.2.2. İkinci Dönem	45
II.2.3. Üçüncü Dönem (Cari Dönem)	46
II.3. Sessizlik Teorileri	47
II.3.1. Fayda-Maliyet Analizi.....	47
II.3.2. Bekleyiş (Ümit) Teorisi	47
II.3.3. Sessizlik Sarmalı (Spiral of Silence)	48
II.3.4. Kendini Uyarlama (Self Monitoring).....	49
II.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	50
II.4.1. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Örgütsel Etmenler	52
II.4.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Yönetmel Etmenler.....	54
II.4.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Bireysel Etmenler.....	57
II.4.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Ulusal Etmenler	60
II.5. Sessiz Kalma Biçimleri	62

II.5.1. Çalışan İtaati	62
II.5.2. Sağır Kulak Sendromu.....	62
II.5.3. Çekilme veya Başka Davranışlara Yönelme	63
II.5.4. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	64
II.6. Örgütsel Sessizliğin Boyutları	64
II.6.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)	66
II.6.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)	67
II.6.3. Korumacı Sessizlik (Pro-Social Silence)	68
II.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	70
II.7.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları	70
II.7.2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları	71
II.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Çalışmalar	73
III. BÖLÜM	76
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ	76
III.1. Araştırmanın Amacı.....	76
III.2. Araştırmanın Önemi	77
III.3. Araştırmanın Kısıtları	77
III.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	78
III.5. Araştırmanın Yöntemi	78
III.6. Hipotezler.....	80
III.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler	81
III.8. Güvenilirlik Analizleri	85
III.9. Faktör Analizleri.....	88

III.10. T-testi, ANOVA, Korelasyon ve Regresyon Analizleri ile Hipotezlerin Testi.....	93
III.10.1. T-testi Analizi	93
III.10.2. ANOVA Testi.....	95
III.10.3. Korelasyon Analizi	98
III.10.4. Regresyon Analizi.....	99
SONUÇ.....	102
KAYNAKÇA.....	107
EKLER-ANKET FORMU	122

KISALTMALAR

ÖVD :Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖVÖ :Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

KMO :Kaiser- Meyer- Olkin

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil1.1. ÖVD' ye ilişkin çalışmaların yıllara göre artışı.....</i>	<i>14</i>
<i>Şekil 1.2. Örgütsel Adalet Türleri</i>	<i>34</i>
<i>Şekil 1.3. Kişi-örgüt Bütünleşmesi Modeli.....</i>	<i>38</i>
<i>Şekil 2.1. Sessizlik Spirali.....</i>	<i>49</i>
<i>Şekil 2.2. Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Faktörler</i>	<i>61</i>
<i>Şekil 2.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları</i>	<i>72</i>

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. <i>Çeşitli ÖVD Boyutları</i>	21
Tablo 2.1. <i>Sessizlik Türleri</i>	69
Tablo 3.1. <i>Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı</i>	81
Tablo 3.2. <i>ÖVD ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Güvenilirlik Analizleri</i>	85
Tablo 3.3. <i>Çalışanların ÖVD'ye İlişkin Değerlendirmesi</i>	86
Tablo 3.4. <i>Çalışanların Örgütsel Sessizliğe İlişkin Değerlendirmesi</i>	87
Tablo 3.5. <i>ÖVD ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin KMO ve Bartlett's Testleri</i>	88
Tablo 3.6. <i>ÖVD'ye İlişkin Faktör Analizi</i>	89
Tablo 3.7. <i>Örgütsel Sessizliğe İlişkin Faktör Analizi</i>	91
Tablo 3.8. <i>Çalışanların ÖVD Düzelerinin Cinsiyet, Medeni Durum, Sendika Üyeliği ve Statü Değişkenlerine Göre Farklılık Analizine İlişkin t-Testi Sonuçları</i>	92
Tablo 3.9. <i>Çalışanların ÖVD Algılarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları</i>	95
Tablo 3.10. <i>ÖVD ile Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Arasındaki İlişki</i>	97
Tablo 3.11. <i>Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları</i>	98
Tablo 3.12. <i>Hipotez Analizleri Sonuçları</i>	99

GİRİŞ

1980' li yılların sonlarına doğru kamu yönetiminde ortaya çıkan büyük ve hantal bürokrasiden kurtulma düşüncesi bu alanda yeni bir yaklaşıma odaklanılmasına yol açmıştır. Geleneksel yapı; katı örgüt yapısı, merkeziyetçilik, gizlilik, kırtasiyecilik, kuralcılık gibi ilke ve politikaları nedeniyle eleştirilere maruz kalmıştır. Böylece geleneksel yönetim anlayışına bir alternatif olarak tarafsızlık, kamusal sorumluluk, şeffaflık, performans değerlendirme ve kamu yararı gibi ilkelerin söz konusu olduğu yeni kamu işletmeciliği anlayışı gündeme gelmiştir (Eryılmaz, 2016: 48). Yeni kamu yönetimi anlayışının, temelinde kötü bürokrasi yerine iyi bürokrasiye geçiş amaçlanmaktadır. Temel hedef verimlilik, açıklık, bilgi teknolojilerinden yararlanma ve sınırlı kontrol gibi etmenlerden oluşmaktadır (Özer, 2005: 12).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında temel hedef toplumun merkezde olduğu bir demokrasi anlayışı iken, yeni kamu işletmeciliği ise, bireyin merkezde olduğu bir demokrasi anlayışını hedeflemektedir. İşletmelerde yani özel sektörde ele alınan temel değerler çerçevesinde kamu yönetiminde değişimler yapılmak istenmekte ve böylece demokrasinin daha etkin ve yüksek düzeyde uygulanacağı düşüncesi savunulmaktadır (Karcı, 2008: 41).

Kamu yönetiminde yaşanan bu değişimler kamu yönetiminin yanı sıra personel yönetimini de etkilemiştir. Kurumsal hedef ve amaçların açık olarak belirlenmesi, risk alma, ekip ruhu, performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerine uygun iş imkânı gibi politikalar personel yönetimine kazandırılmıştır (Eroğlu, 2010: 228). Kamu yönetiminde benimsenen bu yeni yaklaşım, toplumsal ve örgütsel değişim ve gelişmeler sonucu örgüt içerisinde personel yönetimi kavramı yerine insan kaynaklarına yönetimi kavramına geçiş

yapılmasını gerektirmiştir. Bu durum rekabet üstünlüğü, iş gücü arzında yaşanan değişimler gibi nedenlerden kaynaklanmıştır (Erigüç ve Ergin, 2003: 18).

Küreselleşme ile beraber artan rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek adına yeni kamu işletmeciliği anlayışı birçok işletmede ve kamu sektöründe kabul edilmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışı sayesinde personele verilen önem artmış ve böylece bireyler kendine güvenen ve düşüncelerini ifade edebilen, örgüt yararını, etkin ve verimli bir işleyişi hedef alan örgütler ortaya çıkmıştır. Değişen ve gelişen bu şartlar örgütlerde insan kaynaklarının öneminin anlaşılmasını sağlamış küreselleşmeye ayak uydurabilmenin diğer bir koşulunun da insan kaynaklarına gereken önemin verilmesi ile olacağı dikkatleri çekmiştir.

Türk kamu yönetimi de yaşanan bu gelişmelerden etkilenmiş, yeniden yapılanarak kamu yönetiminden kamu işletmeciliğine doğru yönelmiştir. MEHTAP ve KAYA raporları gibi girişimlerle başlayan kamu yönetimi reformları günümüzde de sürekli tartışılmaktadır. Bu değişimin göstergelerinden önemli bir tanesi kamu personel yönetimi anlayışından insan kaynakları anlayışına yönelmedir. Hantal bürokrasiden kurtulma ve kamu hizmetlerinin sunulmasında verimlilik ve etkinliğin sağlanmasında insan faktörünün öneminin anlaşılması çalışanlara verilen önemin artmasını sağlamıştır. Bu da örgütlerde çalışan psikoloji ile ilgili konuları kapsayan örgütsel davranış disiplininin ortaya çıkmasına ve gelişmesine sebep olmuştur.

Günümüz çalışma hayatında teknolojik ilerlemeler ve buna bağlı olarak artan rekabet koşulları ile beraber örgütlerde yenilik, yaratıcılık, katılım, verimlilik ve üretkenlik gibi kavramlar örgütlerin değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için son derece önem arz eden konular olmaya başlamıştır. Yaşanan bu

gelişmelerle beraber örgütlerde değişen koşullara uyum sağlayabilmek için üretim ağının beşeri ve en önemli ayaklarından biri olan emek faktörü yani insan kaynağının hedeflere ulaşabilme noktasında etkili unsurlardan biri olduğu kanısına varılmıştır. Örgütlerin hedefledikleri bir takım sonuçlara ulaşmak için örgütlerin aktif ve dinamik kaynağı olan insan unsurunun gereken öneme kavuşması ve örgütlerde çalışanlara söz hakkı verilmesi, görüş ve fikirlerini bildirmeleri noktasında örgütsel toplantılara katılmalarının önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütlerde ulaşılacak istenen başarı ve hedeflere bireylerin sadece kendilerine verilen biçimsel rol tanımlarında yer alan davranışları sergilemeleri ile ulaşmak mümkün değildir. Bu noktada örgütsel etkililik ve verimlilik gibi başarılar bireylerin kendilerinden beklenmeyen ve biçimsel rol tanımları içerisinde yer almayan extra rol davranışları yani ÖVD sergilemeleri ile olabilmektedir. İlk kez 1983 yılında çıkış noktası bulan ÖVD, örgütün ve bireylerin iş tanımları dışında, bireylerin kendi istek ve arzularıyla yerine getirdikleri örgütün etkin bir şekilde işleyişine katkı sağlayan, yerine getirilmediği takdirde herhangi bir yaptırımın söz konusu olmadığı gönüllülük esaslı davranışlar olarak vurgulanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 513).

Örgütsel başarıya ulaşılması yolunda çalışanlardan beklenen bir davranış olan ÖVD' nin aksine bu başarılar önünde bir sorun ve engel teşkil eden örgütsel sessizlik kavramı ise, örgütler içerisinde sağlıklı bir iletişim ağı oluşturulabilmesi noktasında bilgi akışını önleyen bir unsurdur. 1970' li yıllarda ortaya çıkan örgütsel sessizlik kavramı bireylerin örgütsel sorunların çözümüne ilişkin yapmış oldukları iş ve işlemlere yönelik

teknik bilgi, düşünce ve görüşlerini kasıtlı olarak saklamaları şeklinde açıklanmaktadır (Çakıcı, 2007: 149).

Bu çalışmanın amacı, ÖVD ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde gerekli literatür taraması yapılarak ÖVD' ye ve örgütsel sessizliğe ilişkin teorik bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde ÖVD kavramına yer verilmiştir. Kavram ile ilgili gerekli literatür incelemesi yapılarak teorik bilgiler sunulmuştur. Kavrama ilişkin tarihsel gelişim, boyutlar, türler, teoriler, etki eden faktörler ve sonuçlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde ise, örgütsel sessizlik kavramına yer verilmiştir. Aynı şekilde literatür taraması yapılarak kavrama yönelik farklı tanımlar verilerek, tarihsel gelişim, boyutları, sessiz kalma biçimleri, sessizliğin nedenleri ve sonuçları ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, ÖVD ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceleyen anket çalışmasına yer verilmiştir. Anket çalışmasının ilk kısmında araştırmaya katılanların demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik sorular sorulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde Podsakoff vd. tarafından geliştirilen; Yener, Aykol ve Türker tarafından Türkçeye çevrilen 19 soruluk ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, VanDyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlaması Taşkiran tarafından yapılan 15 soruluk örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma Karaman kamu kurumlarında görev yapan ve farklı hiyerarşik konumda çalışan bireyler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları değişkenlerin çeşidine göre SPSS 20.0 programı kullanılarak ve frekans dağılımları; ortalama, standart sapma, faktör, güvenilirlik, T-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanarak test edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde ÖVD ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

I. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı, tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan teoriler, davranışı oluşturan boyutlar ve türleri, davranışın diğer kavramlarla ilişkisi ile davranışa etki eden faktörler ele alınacaktır.

I.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Günümüz çalışma hayatında yaşanan teknolojik ilerlemeler ve buna bağlı olarak artan rekabet koşullarıyla birlikte örgütlerde önemle üzerinde durulan konuların başında gelmeye başlayan örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı ve örgüt verimliliği üzerinde önemli etkileri söz konusu olan bir kavramdır.

Küresel rekabet ile geleneksel anlamda iş performanslarından uzaklaşmış; örgütsel yenilik, esneklik ve üretkenlik gibi kavramlar önem kazanmıştır. Örgütler için uzun vadede başarının ve verimliliğin bu sayede sağlanacağına dikkat çekilerek son yıllarda ÖVD de dâhil olmak üzere bu alana yönelik ilginin arttığı görülmektedir (Van Dyne vd., 1994: 765).

Örgüt ile çalışanlar arasında önceleri tek taraflı ve örgüt yararının üst düzeyde olduğu bir ilişki söz konusu iken değişen şartlar ile birlikte bu ilişkinin tek taraflı değil karşılıklı paylaşımlarla ve ortaklaşa yürütülmesi gerektiğine yönelik çalışmaların ağırlık kazandığı görülmektedir. Yönetim alanında yapılan yeni çalışmalar bu alana farklı

açılardan bakılması gerektiğini vurgulamış ve bu alana yönelik ilginin artmasına olanak sağlamıştır (Karaaslan vd., 2009: 136).

Bateman ve Organ (1983), Katz ve Kahn' ın 1966 yılında ortaya attıkları “Fazladan Rol Davranışı” kavramından hareketle ÖVD’ yi tanımlamaktadırlar(Aslan, 2008: 166). 1983 yılında yayınlamış oldukları “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” adlı makalede tatmin ve performans ilişkisinden hareketle bireylerin iş doyumunu sağladıkları durumlarda pro-sosyal vatandaşlık davranışı sergiledikleri ve memnuniyet duygusunun bireylerin vatandaşlık davranışlarını arttırdığı ifade edilmektedir (Bateman ve Organ, 1983: 587). İlk kez Organ ve Bateman tarafından tanımlanan bu davranışların literatüre biçimsel rol davranışları dışında “extra rol davranışları” olarak geçtiği dikkat çekmektedir (Şenturan, 2014: 211).

Organ (1988)’ a göre ÖVD, resmi ödül sistemleri içerisinde doğrudan tanımlanmayan, örgüt ve bireylerin etkin bir şekilde işleyişini teşvik eden isteğe bağlı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Organ, 1997: 86). Organ bu alana yönelik çalışmalarını geliştirilerek ÖVD’ yi “iyi asker sendromu” (Good Soldier Syndrome) olarak vurgulamıştır (Çetin vd., 2003: 40).

Bu alanda literatüre geçmiş çok sayıda tanım olmasına rağmen yapılan birçok araştırma ve çalışmada genel kabul gören tanımın Organ tarafından yapılmış olan tanım olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan diğer ÖVD tanımlarından bazıları ise şöyledir;

ÖVD, örgütün ve bireylerin iş tanımları dışında, bireylerin kendi istek ve arzularıyla yerine getirdikleri örgütün etkin bir şekilde işleyişine katkı sağlayan, yerine getirilmediği takdirde herhangi bir yaptırımın söz konusu olmadığı gönüllülük esaslı davranışlar olarak vurgulanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 513).

ÖVD, zorunlu olmayan ve sözleşmeye dayanmayan (Allen ve Rush, 1998: 247), örgüt verimliliği ve performansı arttırmak için gönüllü katılım ve uyumlu bir takım çalışması yaratılması süreci olarak belirtilebilmektedir (Basım ve Şeşen, 2010: 171).

Çalışanların bulundukları örgüt içerisinde gönüllü olarak yardımda bulunma, yeniliklere açık olma, görevlerini zamanında yerine getirme, iş arkadaşları ile iyi geçinme gibi olumlu davranışları sergilemeleri bunun yanı sıra şikâyet etme, gereksiz yere tartışma gibi olumsuzluk teşkil eden davranışlardan kaçınmaları ÖVD olarak ifade edilmektedir (Bedük, 2010: 163).

Moorman ve Blakely (1995: 127)' e göre ÖVD, pro-sosyal örgütsel davranış, örgütsel kendiliğindenlik (spontanlık) kavramlarına benzeyen yöneticiler tarafından ödüllendirilmesi zor olan örgütsel fayda ve etkililiği arttıran bireysel isteğe bağlı davranışlar olarak belirtilmektedir. Podsakoff vd. (2000: 515) ise, ÖVD' nin extra rol davranışı, pro-sosyal davranış ve örgütsel spontanlık, bağlamsal performans kavramlarıyla benzerlik göstermesine rağmen bu kavramlarla aralarında bazı farklılıkların söz konusu olduğuna dikkat çekmektedirler.

Yeniliklere açık olma, önerileri kabul etme, olumsuz davranışlardan kaçınma, beceri ve yeteneklerini geliştirme diğer bireylerle iletişim ağı oluşturma gibi bireylerin örgüt performansını artırıcı yönde ortaya koydukları davranışlar ÖVD olarak ifade edilmektedir (Acar, 2006: 2). Çalışanların bu davranışları kendilerine yarar sağlamak için değil örgütlerinin başarıya ulaşabilmesine yardımcı olmak için sergiledikleri görülmektedir (Samancı, 2017: 8).

Örgütlerin etkin bir şekilde işleyişine katkı sağlayan (Bolino, 1999: 82), örgütsel vatandaşlık davranışı ile beraber örgütlerde işleyişi sağlayan bireylere olan ilgi

artmış (Lepine vd., 2002: 52) ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkililik ve verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Yang ve Chao, 2016: 924).

Turnipseed (2002: 2)’e göre ÖVD, resmi ödül sistemi içerisinde yer almayan; ancak bireylerin örgüt içerisinde yapmış oldukları işler ile ilgili doğrudan veya dolaylı olarak sergiledikleri davranışlar olarak ifade edilmektedir.

ÖVD, çalışanların herhangi bir yaptırım, zorlama veya sorumlulukları olmamasına rağmen örgütsel performansı iyileştirmek amacıyla göstermiş oldukları “extra rol davranışı” ve tutumlar dizisi olarak belirtilmektedir (Wu ve Xiao, 2014: 174). Örgüt yönetimi tarafından eksikliği cezalandırılmayan ve bireylere bu davranışı sergilemeleri konusunda baskı yapılamayan davranışlardır. Bireyler kendi istekleri doğrultusunda ÖVD sergileyerek örgüte katkıda bulunmaktadırlar. Bireylerin örgüt için kendilerini değerli ve işe yarar hissettikleri takdirde pozitif davranışlar sergiledikleri vurgulanmaktadır (Van Dyne ve Pierce, 2004: 446).

Özler (2010: 103)’ in tanımına göre ÖVD, çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan, herhangi bir karşılık ve ödül beklentisi olmadan ve yerine getirilmediği takdirde bir cezai yaptırım söz konusu olmayan çalışanların kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları davranışlar olarak ifade edilmektedir.

ÖVD’ nin geniş bir tanımını aktarmak gerekirse çalışanların; örgüte katılan bireylere ve amirlerine yardımcı olma, gereksiz mola vermekten kaçınma, diğer çalışanların haklarına saygı gösterme, örgüt tarafından organize edilen toplantılara düzenli katılma, diğerlerinin dikkate etmediği noktalara önem verme gibi davranışları gönüllü olarak yerine getirmeleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 323). Büro veya ofis gibi çeşitli

çalışma ortamlarında gün içerisinde sayısız iş birliği, yardımseverlik, öneri, iyi niyet, fedakârlık davranışları örneğine rastlanabilir, bu davranışlara ÖVD denilmektedir (Smith vd., 1983: 653).

ÖVD ile birlikte örgütsel etkinlik ve başarı sağlanmış (Podsakoff vd., 1997: 262), örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve iyileştirilmesi kolaylaşmış böylelikle performansta artış görülmüştür (Allen ve Rush, 1998: 247). Örgüte olumlu yönde sağladığı bu katkılar sonucunda araştırmacılar ve örgüt liderleri ÖVD' ye ilgi duymaya ve bireylerin ÖVD sergileme istekliliği ile ilişkili faktörleri anlamak için çalışmaya başlamışlardır (Jordon vd., 2007: 260).

Son yıllarda yazında ÖVD konusunun çokça çalışılmasının çeşitli sebepleri vardır; İlk olarak davranış sonucunda ortaya çıkan performansın performans değerlendirmelerinde, ücret ve terfi noktasında dikkate alınmasıdır. İkincisi, bu davranışların örgüt etkililiği ve verimliliğine sağladığı yarardır (Şenturan, 2014: 212). Üçüncü olarak da örgütün verimliliği ve etkililiğini arttırarak teorik ve pratik önemini geçerli kılması olarak belirtilmiştir. ÖVD' nin öneminin kabul edilmesi iş görenleri bu davranışı sergilemeye yönelten faktörlerin anlaşılmasına itmiş ve iş doyumunu, bağlılık, örgüt kültürü gibi kavramlarla ilişkilendirilerek incelenmesini gündeme getirmiştir (Yıldız ve Akgemci, 2011: 75).

Yapılan tüm bu tanımlamalar neticesinde ÖVD, bireylerin bulundukları örgütlerde iş tanımları içerisinde yer almayan ve yapmadıkları takdirde herhangi bir zorlama ve yaptırımın söz konusu olmadığı, gönüllülük esasıyla sergilemiş oldukları fazladan çalışma, aktif katılım, diğer çalışanlarla iyi geçinme ve tahammül edebilme gibi durumları içeren bir fedakârlık davranışdır.

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Temel Kavramlar

ÖVD, tanımlanırken pro-sosyal davranış, extra rol davranışı, bağlamsal performans ve örgütsel kendiliğindenlik (spontanlık) kavramlarıyla benzer anlamlara sahip olduğu görülmekte ancak bazı farklılıklar göze çarpmaktadır. Biçimsel rol davranışı ise ÖVD ile karşıt anlamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır.

Olumlu Sosyal Davranışlar (Pro-Sosyal Davranışlar): Pro-sosyal davranışların literatürde kesin bir tanımı yer almamakla birlikte, bir örgütte bireyin herhangi bir ödül beklentisi olmadan örgüt içerisindeki diğer kişi veya gruplara fayda sağlayacak davranışlar sergilemesidir. Pro-sosyal davranış, bireyin herhangi bir beklentisi olmaksızın gönüllü olarak bu davranışı sergilemesini içerir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711).

Örgütsel hizmetler konusunda bilgisi olmayanlara yardımcı olma, işbirliği yapma gibi davranışlar pro-sosyal davranışlardır. Bunlar gönüllü ve extra rol davranışları oldukları için ÖVD ile benzerlik gösteren davranışlardır (Yıldız ve Akgemci, 2011: 80).

Rol Ötesi Davranış (Extra Rol Davranışları): ÖVD' ye benzeyen bu kavram, örgüte yarar sağlayacak mevcut rol beklentilerinin dışında yer alan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ vd., 2006: 33).

Çalışanların yaratıcı ve içten davranışları olarak ele alınan extra rol davranışları örgütlerde etkililiği artırarak yardımseverlik ve gönüllü davranışlar ortaya çıkaran bir kavramdır. Örgüte yeni katılan bir bireyin işe alışması için yardımda bulunulması, işe vaktinde gelme, bireyin mesai süresi dolduğu halde işini tamamlamak için çalışması gibi davranışlar extra rol davranışlarına örnek verilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 333).

Örgütsel Kendiliğindenlik (Spontanlık): Bireylerin örgütsel amaçlara ulaşılması için bir takım davranışları gönüllü olarak veya özgür iradeleri ile içlerinden gelerek sergiledikleri örgüt etkililiğine katkı sağlayan extra rol davranışlarıdır (George ve Brief, 1992: 311).

ÖVD' nin yapısı ile ilgili olarak Organ yaptığı çalışmada, yöneticilere çalışanlarının hangi davranışları sergilemelerinden hoşlandıkları veya hoşlanmadıklarını sorarak bu alana yönelik bir perspektif oluşturmuştur. Böylece bu alana yönelik bağlamsal performans ve benzeri davranışlar açıklanmıştır (Borman ve Motowidlo, 1997: 67).

Bağlamsal Performans (Contextual Performance): Bireylerin iş tanımları içerisinde yer almayan ve görev performanslarının dışında diğer bireylerle gönüllü olarak sergiledikleri yardımlaşmaya dayalı davranışlardır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525).

Bağlamsal performans ve ÖVD birbirlerine benzeyen kavramlar olarak görülse de iki kavram arasında temel bir fark söz konusudur. Buna göre ÖVD herhangi bir ödül veya karşılık beklemeeksizin yapılan bir davranıştır; ancak bağlamsal performans çalışanların performans değerlendirmeleri sırasında dikkate alınan bir kavramdır (Bağcı, 2014: 61).

Biçimsel Rol Davranışları: Örgütler tarafından gerekliliği kabul gören örgütlerin resmi ödül ve ceza sistemleri içerisinde yer alan bireylerin iş tanımları dâhilinde olan davranışlardır (Barksdale ve Werner, 2001: 146). Diğer bir ifade ile örgütsel sistemin temelini oluşturan yapılması ve olması istenen davranışlardır (Acar, 2006: 3).

Pro-sosyal davranış, extra rol davranışı, spontanlık ve bağlamsal performans kavramları ÖVD kavramı ile özdeşleşen benzer kavramlardır. Biçimsel rol davranışları ise, ÖVD ile karşıt kavramları ifade etmektedir (Özler, 2010: 106).

I.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tarihsel Gelişimi

ÖVD, 1930' lu yıllarda literatürde yer almaya başlayan bir süreç halinde devam eden yeni araştırmalar ve çalışmalarla ilerleyen bir kavramdır. ÖVD' nin kavram olarak literatürde yer almasını 1930' lu yıllardan başlayarak 1980' li yıllara kadar devam eden kavramsallaşmaya katkı sağlayan temel kavramların bulunduğu ilk zamanlar ve 1980'li yıllarda bağımsız bir kavram olarak kabul edilmesi ile başlayan ve bu alanda kapsamlı araştırmaların sürdüğü günümüze kadar devam süreç olarak iki aşamaya ayırmak mümkündür (Karaaslan vd., 2009: 137).

ÖVD' nin açıklanması ile ilgili ilk sürece Barnard tarafından 1938 yılında yapılan çalışmalarda rastlamak mümkündür. “The Functions of the Executive” adlı eserinde Barnard örgütü toplu iş birliği şeklinde tanımlamaktadır. Barnard çalışanların bazen işbirliğine dayalı olarak gönüllü bir şekilde işleyişe katkıda bulunmaları davranışına dikkat çekmiştir. Çalışanların bazı durumlarda görevleri dışında davranışlar sergileyerek örgüte katkı sağlamaktadır (Özcan, 2011: 57). Barnard' ın yapmış olduğu bu açıklamalardan hareketle, Barnard' ın görüşleri ve Hawthorne araştırmalarının sonuçları üzerine değerlendirmeler yapan Fritz J. Roethlisberger ile William J. Dickson tarafından yapılan çalışmalarda böylelikle ÖVD' nin literatüre geçmesinde katkı sağladığı düşünülen çalışmaların başında gelmektedir (Organ vd., 2006: 43).

İlerleyen süreç içerisinde Katz (1964) , Katz ve Khan (1966,1978)'ın yapmış oldukları çalışmalarla biçimsel rol davranışları ve extra rol davranışlarını birbirinden ayırt etmek üzere genişlettikleri görülmektedir. Bu sayede kavram ayrımına vurgu yapan Katz ve Khan ÖVD' nin çalışanlarda yenilikçilik, girişimcilik gibi biçimsel rol davranışları dışında sergiledikleri örgütlerde verimlilik ve etkililiği arttıran bir terim olduğunu

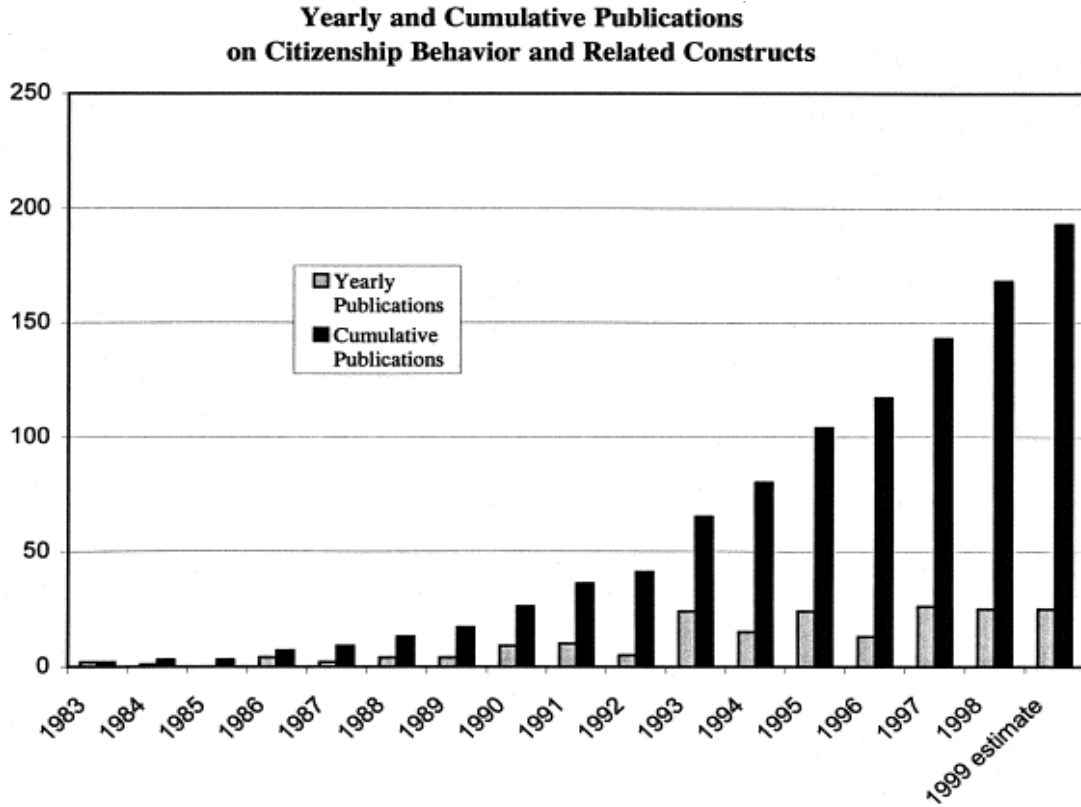
vurgulamaktadırlar (Cohen ve Gadot, 2000: 598). Ayrıca Katz ve Khan 1964 yılında yaptıkları çalışmada örgütlerde verimliliğinin sağlanabilmesi için şu üç davranış türünün olması gerektiği vurgulanmaktadır; bireyler örgüte üye olmalı ve bulundukları örgütlerde devamlılıklarını sürdürmeliler, bireyler bulundukları örgütte bir rol yani görev üstlenmeliler ve bu görevi güvenilir bir şekilde yerine getirmeliler, son olarak ise bireyler yenilikçi ve spontan faaliyetlerle rol ötesi davranışlar sergileyerek vatandaşlık davranışında bulunmalıdırlar (Smith vd., 1983: 653).

ÖVD’ nin gelişimi üzerinde katkısı olan Peter Blau’ nun bireyler arası ilişkileri ele aldığı mübadele yaklaşımını, Danscreau, Graen ve Haga ise yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri içerdiği için önemli görmektedir. Mübadele teorisi temelde Oliver Williamson, William Ouchi gibi isimlerin ele aldığı bir konudur. Örgüt teorisine önemli katkılar ve öneriler sağlayan bu yaklaşımlar ÖVD’ nin arka planının oluşumuna katkı sağlamış olan önemli çalışmalardır (Karaaslan vd., 2009: 137).

1983 yılında Denis Organ ve Bateman tarafından ortaya koyulan “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” adlı makale ÖVD’ nin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Her ne kadar başlangıçta ÖVD’ ye olan ilgi çok az olsa da zamanla ÖVD kavramının önemi anlaşılmış ve bu alana yönelik ilgi artmıştır. Resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ve açıkça tanınmayan örgütsel etkililiği sağlayan isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak görülen ÖVD insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, pazarlama, sağlık yönetimi gibi çok geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Denis Organ, bu alanda yapmış olduğu çalışmaları zamanla daha da ileri götürerek 1988 yılında ÖVD teorisini ve ÖVD’ nin boyutlarını ortaya koymuştur (Podsakoff vd., 2000: 514 ; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 329).

Aşağıdaki grafikte ise, ÖVD’ nin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ve değişen yıllar içerisinde bu alana yönelik ilgede meydana gelen artışa yer verilmektedir.

Şekil 1.1.ÖVD’ ye ilişkin çalışmaların yıllara göre artışı



Kaynak: Podsakoff vd.(2000).*Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research. Journal of Management, 10(3), 514.*

ÖVD, başlangıçta çok önemli bir etkiye sahip değildi. İlk dönemlerde bu alana yönelik sadece 13 bildiri yayınlanmışken, 1983 ve 1988 yılları arasında 122’ den fazla bildiri yayınlanarak ilk dönemlere göre bu alana yönelik 10 kat artış gözlemlenmiştir. 1983 yılından sonra bu alanda yoğunlaşan çalışmalarla beraber örgütsel kendiliğindenlik, bağlamsal performans gibi vatandaşlık benzeri davranışlara yönelik ilgede artmıştır (Podsakoff vd., 2000: 515). İlerleyen süre zarfı içerisinde örgüt işleyişi açısından kavramın önemi anlaşılmış ve alana yönelik çalışmalar artarak literatüre katkı sağlanmıştır.

I.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Bir örgütte çalışanların bazı rol ötesi davranışları gönüllü olarak sergilemelerinin altında yatan nedenleri incelemek üzere sosyal değişim, vekâlet ve eşitlik teorileri ortaya atılmıştır. Bu bölümde ÖVD’ nin daha iyi anlaşılabilmesi için geliştirilen bu teoriler hakkında bilgi verilmektedir.

I.4.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, ÖVD ile yöneticilerin güçlendirmeye dönük davranışlarını açıklamaya yardımcı olan en eski teorilerden biridir. Teorinin temel prensibi tarafların saygı görme, onur, arkadaşlık gibi davranışlarla ödüllendirilme beklentisi ile sosyal ilişkilere girmesidir. Teorinin öncüleri Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962), Homans (1958) gibi sosyologlar ile, Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologların çalışmaları olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören Homans’ ın (1958) bu alanda ilk sistematik kuramı geliştirdiği görülmektedir. Thibaut ve Kelley’ de bu alana önemli katkılar sağlayan isimlerdendir. Emerson’ un 1962 yılında sosyal değişim teorisi üzerine yaptığı araştırmanın katkısı güç ve bağlılığın sosyal değişim üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Blau (1964) ise, “sosyal mübadele kuramı” terimini kullanarak sosyal ilişkiyi tanımlamaya çalışan ilk yazar olmuştur (Bolat vd. , 2009: 219; Lambe vd., 2001: 4). Blau’ ya göre, örgütlerde bireyler arası sosyal etkileşimle ve bireysel ilişkilerle ortaya çıkan sosyal değişim, bir başkası tarafından yarar gören bir bireyin minnet duygusunu ifade etmek amacıyla kendisine yardım eden bireylere karşılık vermesidir (Blau, 1964: 4).

Sosyal değişim teorisinde bireyler kendilerine fayda sağlayan bireylere karşı pro-sosyal davranışlar sergileme eğiliminde bulunurlar. Sosyal değişimin bir gereği olarak

bireylerin kendilerine yardım eden bireylere karşılık verme çabasıyla gönüllü olarak sergiledikleri bu davranışlar sonucunda ÖVD ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde sosyal değişim bireysel ilişkilerin sosyal bir parçası olarak görüldüğü takdirde ÖVD artış göstermektedir (Moorman, 1991: 845).

Sosyal değişim (mübadele) teorisi, bireyler arası ilişki ve etkileşimleri ekonomik mübadele kuramının fayda-maliyet analizi tekniği açısından değerlendirir. Bireyler ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri durumlarda mübadeleye katılırlar. Gouldner' ın 1960 yılında yapmış olduğu karşılıklılık norm teorisi çalışmasından hareketle bireyler ve örgüt arasındaki ilişkiyi inceleyen Blau' ya göre, bireyler ve örgüt arasında sosyal ve ekonomik olmak üzere iki tür etkileşim söz konusudur. Maddi ödeme şeklinde ortaya çıkan ekonomik etkileşim açık bir şekilde tanımlaması yapılabilen bir durum iken sosyal etkileşim tam olarak tanımlanamayan sorumlulukların söz konusu olduğu net bir şekilde tanımlaması yapılamayan bir durumdur (Şenturan, 2014: 213; İplik, 2015: 40).

Cropanzano ve Mitchell' e (2005) göre, sosyal değişim teorisi örgütlerde bireyler ve yöneticiler arası bağlantılar kurmaya yarayan bireysel ilişkilerde arabulucu ve müdahaleci etkisi olan olumlu ve etkili iş davranışlarının ortaya çıkmasını sağlayan bir teoridir. Lambe vd. (2001) göre ise, bireyler arası etkileşim sonucu ortaya çıkan en eski davranış teorisi olarak bireylerin ödüllendirme beklentisi içerisinde yardım davranışı sergilemeleri ve paylaşımda bulunmalarıdır. Literatüre geçen tüm bu çalışmalar sonucunda ortaya konan sosyal değişim teorisi ÖVD' nın gelişimine katkısı olan bir kuramdır. Bireylerin ÖVD sergilemelerinde sosyal değişim teorisinin açıkladığı minnet duygusunun etkisi yüksektir. Bireyler örgütte karşılıklı etkileşim ve iletişim içerisinde oldukları sürece

gönüllülük esaslı rol fazlası davranışlar sergileyerek bu davranışlar neticesinde de örgütlerde ÖVD artış gösterecektir (Kaplan, 2011: 21).

I.4.2. Eşitlik Teorisi

Adams' ın 1965 yılında yaptığı araştırma ile literatüre geçen eşitlik teorisi, bireylerin örgütlerde yapmış oldukları işler ile ilgili gösterdikleri yetenek, performans, eğitim, çaba sonucunda karşılık olarak elde ettikleri ücret, terfi, statü, başarı ve takdir gibi ödüller ile örgüte sağladıkları yarar arasındaki orantıyı karşılaştırmalarıdır. Eşitlik teorisi, bireylerin çaba ve fayda karşılaştırması üzerine kuruludur (Tutar, 2007: 99).

1960 ve 1961 yılında bireyler tarafından örgütlere karşı şikâyet, memnuniyetsizlik ve endüstriyel greve kadar giden davranışların söz konusu olduğu görülmektedir. Kişiler arası ücret eşitsizlikleri sonucu ortaya çıkan bu olumsuz durumlar bir takım problemleri de beraberinde getirmiştir. Bu alana yönelik Festinger' in “zihinsel uyumsuzluk teorisi” ve Homans' ın “dağıtımçı adalet” yaklaşımları eşitsizlik üzerine dikkat çekmede önemli gelişmeler olmuştur. Festinger' in yaklaşımına göre, kendi içerisinde bir çelişki yaşayarak eşitsizliğe uğradığını düşünen birey başka bireylerle sağlıklı ilişkiler kuramayacak, etkileşimde olamayacak ve sonucunda memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır. Homans' ın dağıtımçı adaletle ilişkin ortaya koyduğu hakkaniyet yaklaşımı ise, kişiler arası eşitsizliğin olduğu durumları ortaya koymuştur. Eşitsizlik teorisinde de tıpkı sosyal değişim teorisindeki gibi karşılıklı etkileşim söz konusudur. Bireyler karşılıklı etkileşimlerle birbirilerinden kazanım elde ederler. Bu kazanımlarda bireyler arası eşitlik söz konusu olduğu takdirde (örneğin ödenen ücretler eşit olursa), birim çıktılar ve çıktı kalitesi artış gösterecektir (Adams, 1981: 245).

Esas temelleri örgütsel adalete dayanan eşitlik teorisine göre, bireyler örgüt için harcadıkları girdi ve kazanımları diğerleri ile karşılaştırarak kendileri için dağıtımçı bir adaletin sağlanıp sağlanmadığını değerlendirirler (İyigün, 2012: 55).

Bireyler örgüt içerisinde yapmış oldukları karşılaştırma sonucunda eşit işe eşit ücret, aynı kuralların herkes için uygulanması, her türlü haktan eşit yararlanılması durumlarında yapmış oldukları işe karşı memnuniyet gösterecekler ve olumlu davranışlar sergileyeceklerdir. Bunun aksi durumda ise, bireyler örgütten soğumaya başlayacaklar ve yapmış oldukları işe karşı sorumsuzluk gibi olumsuzluk teşkil eden davranışlar sergileyeceklerdir ve bireyler gönüllü olarak sergiledikleri ÖVD' den uzaklaşacaklardır (İplik, 2015: 50). Eşitlik teorisinde bahsedildiği üzere bireyler yapmış oldukları karşılaştırma sonucunda diğerleri ile aralarında bir eşitsizliğin söz konusu olduğu bir durumla karşılaştıkları takdirde, örgüt yöneticileri ve diğer bireylere karşı olumlu davranışlar sergilemek istemeyecekler ve çekimse davranacaklardır. Bireylerin gönüllü olarak sergiledikleri örgütün işleyiş ve etkileşimine katkı sağlayan ÖVD ortadan kalkacak örgütün verimlilik ve etkililiği azalacaktır.

I.4.3. Vekâlet Teorisi

Amaç ve çıkar olarak birbirinden ayrı yönlerde olan iki tarafın birbirleriyle yardımlaşması durumunda yaşanan problemleri araştıran teoriye vekâlet teorisi denir. Bir bireyin diğer bireye vekalet vermesi ile doğan teori, iktisatçılar tarafından birbirlerine fayda sağlayan bireylerin motivasyon durumları, aralarındaki bilgi alışverişi gibi durumların incelenmesi ile gelişim göstermiştir (Serkan ve Erdiş, 2014: 94).

Bir tarafın diğer tarafa vekâlet vermesini içeren pek çok uygulama alanı bulan vekâlet teorisi, toplumsal yaşamda faydalanan bir teoridir. Teoriye göre, örgütlerde

bireyler kendi kazançlarını kullanırken özen gösterirler ancak; örgütün veya başkalarının maddi kazançlarını harcarken ihmalkâr veya israf etmeye yönelik davranışlar sergileyebilmektedirler. Teoride bir tarafın vekil, diğerinin vekâlet veren olduğu bir ilişki söz konusudur. Vekilin seçtiği eylemler kendisinin hem de vekâlet verenin çıkarlarını etkilemektedir (Kurt, 2012: 8). ÖVD’ nin gelişime katkı olarak ortaya çıkan teoride, çıkar ve amaç bakımından farklılıklar gösteren bireylerin etkileşim ve iletişimde bulunmaları durumunda ortaya çıkan pürüzleri incelemek ve onlar arasında karşılıklı motivasyon, dayanışma ve bilgi akışı sağlamaktır. Bir tarafın diğer tarafa vekâlet vermesiyle bir ilişkinin oluştuğu bu teoride, yetki devrini veren kişi politika belirleme, ödüllendirme, ücretlendirme ve bilgi akışı gibi vekâlet verdiği vekilin alacağı kararları kontrol etmeye yönelik bir örgüt yaratma ve yetkilendirdiği vekil üzerinde bir söze sahibi olmaya çalışmasıdır (Tezcan, 2011: 48).

I.4.4. Karşılıklılık Norm Teorisi

Karşılıklılık, toplumun vazgeçilmez ve evrensel bir ilkesidir. Karşılıklılık Normu, kişiler arası etkileşimlerde, bireylerin kendilerine yardım eden bireylere karşı yardım davranışında bulunmak istemeleridir. Evrensel ilke olarak görülen karşılıklılık normunun koşulu ise, başkaları tarafından bir fayda sağlanması ve bu faydaya karşı bir tepki verilmesidir (Gouldner, 1960: 173). Teoride, sosyal değişim teorisindeki gibi bireylerin kendilerine yardımı olan bireylere karşı olumlu tutum sergilemeleri beklenir. Ancak bireylerin karşılaşmış oldukları yardım sonucunda elde edecekleri kazanç değeri, bireylerin o anki yardım ihtiyaçlarının derecesine bağlıdır. Karşılıklılık norm teorisine göre, bireyler gördükleri yardım karşısında minnet duygusu göstermek için karşılık verme ihtiyacı hissederler buradan hareketle bireylerin karşılık gösterme ihtiyaçları ise örgütlerde ÖVD sergilenmesini sağlar (Şenturan, 2014: 215).

1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD' nin boyutlarına ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde aslında bu alana yönelik net bir çizginin olmadığı fark edilmektedir. Literatürde birçok araştırmacı tarafından konunun ele alındığı ancak boyutlandırmanın farklı sınıflandırmalarla açıklandığı görülmektedir.

Vatandaşlık davranışına ilişkin literatür incelendiğinde bu alana yönelik 30 farklı ÖVD boyut sınıflandırması yapıldığı görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516). Her ne kadar farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmış olsa da yapılan çalışmalarda en genel kabul gören ve en çok kullanılan sınıflandırma Organ tarafından yapılan beş boyutlu sınıflandırmadır (Erkılıç ve Güllüce, 2017: 33). Organ (1988)' ın yapmış olduğu sınıflandırmaya göre ÖVD' nin boyutları: vicdanlılık, diğerkâmlık, nezaket, sportmenlik ve sivil erdemdir (Sharma ve Jain, 2014: 58).

Organ dışında ÖVD' nin boyutlarını açıklayan diğer araştırmacılar şu şekilde sınıflandırmalar yapmışlardır;

Graham (1991), ÖVD' nin boyutlarını itaat, sadakat ve katılım olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Williams ve Anderson (1991), ÖVD' yi bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Van Dyne ve arkadaşları (1994) ise, örgütsel itaat, örgütsel sadakat, sosyal katılım, savunmacı katılım ve fonksiyonel katılım olmak üzere ÖVD' yi beş boyut olarak belirtmişlerdir. Moorman ve Blakely (1995), ÖVD' yi kişiler arası yardımlaşma, bireysel inisiyatif, bireysel çaba ve örgütsel sadakat olarak dört boyutta açıklamışlardır. Van Scotter ve Motowidlo (1996), ÖVD' nin üç boyutu olduğunu belirterek bunları; kolaylaştırma, bireysel inisiyatif ve örgütsel bağlılık olarak açıklamışlardır. Podsakoff vd.

(2000) tarafından yapılan çalışmada ise; yardım etme, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, kendini geliştirme, bireysel girişim (girişken, aktif olma), sivil erdem olmak üzere yedi boyut olarak ele alınmıştır.

Tablo1.1. Çeşitli ÖVD Boyutları

Organ (1988, 1990)	Graham (1991)	George-Brief (1992)	Moorman-Blakely (1995)	Podsakoff vd., (2000)
-Diğerlerini düşünme -Nezaket tabanlı bilgilendirme		-Çalışma arkadaşlarına yardım	-Kişilerarası Yardımlaşma	-Yardım etme
-Destekleme -Barışı Koruma		Diğer bireylerle yardımlaşma	-Kurumsal sadakat	Sportmenlik
-Gönüllülük ve Centilmenlik	-Örgütsel Sadakat	-İyi niyetin Yayılması		-Örgütsel Sadakat
-İleri görev bilinci	-Örgütsel İtaat			-Örgütsel Uyum
-Örgütün gelişimine destek verme		-Yapıcı önerilerde bulunma	-Personel çalışkanlığı -Bireysel inisiyatif	-Bireysel İnisiyatif
		-Örgütü Koruma		-Sivil Erdem
		-Kendini Geliştirme		-Kendini Geliştirme

Kaynak: ACAR, A. Z., (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7(1): 6.

ÖVD boyutları ile ilgili literatür taraması yapıldığında birden fazla boyutlandırmanın olduğu görülmektedir.

I.5.1. Diğerkâmlık (Altruism)

Diğerkamlık, bir arada çalışan bireylerin doğrudan, gönüllü ve isteyerek birbirlerine karşı yardımda bulunmaları, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek sorunları da önlemeyi içerir (Smith vd., 1983: 657; Podsakoff vd., 2000: 517).

Çalışanlar arası yardımlaşmayı içeren bu boyuta örnek olarak; iş yükü ağır olan arkadaşına yardımda bulunma, işini tamamlayamayan bireye isteyerek yardımda bulunma gibi davranışlar diğerkâmlık, özgecilik boyutuna örnek gösterilebilir (Şenturan, 2014: 215).

Örgütlerde bireylerin uzman iş görenlere ve örgüte yeni katılan çalışma arkadaşlarına, yaptıkları işlerde destek olmaları diğerkâmlık davranışdır (Yıldız ve Akgemci, 2011: 88). Bu davranış sayesinde bireyler kendi arzularıyla çalışma arkadaşlarına yardım ederek grup etkinliğine katkıda bulunurlar (Sharma ve Jain, 2014: 58).

Bireylerin gönüllü olarak yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yardımda bulunmalarını temel alan bu boyut örgütlerde ÖVD' nin artmasını ve bu sayede örgüt etkililiğinin oluşmasını sağlar.

I.5.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Literatürde üstün görev bilinci olarak da geçen bu boyuta göre, örgütte ne yapması gerektiğini bilen iyi bir çalışan sergilediği tutum ve davranışların kendisine nasıl bir dönüş sağlayacağını da kestirebilir (Smith vd., 1983: 657).

Vicdanlılık, bireylerin çalıştıkları işe karşı özen göstermeleri ve bunun için dakiklik, örgüt işlerini düzenli olarak yapma, kurallara uyma, ekstra mola vermekten kaçınma, erkenden iş başı yapma, temizlik, kaynakları koruma gibi kendilerinden

beklenenin ötesinde davranışlarla yerine getirdikleri üstün görevlerdir (Kark vd., 2005: 899; Podsakoff vd., 2000: 522).

Bireylerin üstün görev bilincine sahip olmalarını anlatan bu boyutta, her türlü olumsuzluğa rağmen bireylerin işlerinin başına zamanında geçmeleri, mesai süreleri bittiği halde işlerini tamamlamadan örgütten ayrılmamaları örnek verilebilir (Yıldız ve Akgemci, 2011: 89).

ÖVD' nin biçimsel rol davranışı ile birbirinden ayrılması en zor boyuttur, ancak burada şöyle bir ayırım söz konusudur; vicdanlılık davranışları extra rol davranışlarıdır ve aşırılık söz konusudur (Şenturan, 2014: 215).

Yapılan çalışmalardan görüldüğü üzere, diğerkâmlık boyutu bireylere yönelik yardım davranışlarını konu alırken; vicdanlılık boyutu ise, örgüte yönelik davranışları içerir (İplik, 2015: 61).

1.5.3. Nezaket (Courtesy)

Organ (1988) tarafından yapılan çalışma ile ilk kez literatürde yer alan nezaket boyutu, örgütlerde birbirlerinin tutum, davranış ve kararlarından etkilenen bireylerin iş yükümlülükleri sebebiyle sürekli iletişim ve etkileşim halinde olarak olumlu davranışlar ortaya koymalarıdır (Şenturan, 2014: 215).

Nezaket boyutu, bireylerin örgütlerin zararına yol açabilecek durumları öngörerek bu konuda çalışma arkadaşlarını oluşabilecek problemlere karşı uyarılarını içeren öngörü temelli boyuttur (Samancı, 2017: 20).

Nezaket boyutu ile örgüt içerisinde çalışanlar, olumsuz bir sonuca yol açabilecek davranışlara karşı (Adawigah ve Pramuka, 2012: 218) zamanından önce

bildirimde bulunarak diğer bireyleri ve örgütü koruyarak sorunların üstesinden gelmeyi amaçlar (Sharma ve Jain, 2014: 58).

Diğerkâmlık boyutu ile karıştırılabilen nezaket boyutu temel olarak yardımseverliğe dayanmaktadır. Aralarındaki en belirgin fark ise, yardımda bulunma zamanı ile ilgilidir. Şöyle ki; diğerkâmlık boyutunda bireyler sorun ortaya çıktıktan sonra çözümüne ilişkin yardım davranışında bulunmaya çalışırlar. Nezaket boyutu ise, sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya sorun yaratabilecek durumlara karşı önceden önlem almayı gerektirmektedir (Kaplan, 2011: 32).

Bu boyut sayesinde bireyler arasındaki ilişkiler ve bilgi alışverişi güçlenmektedir. Böylelikle iletişim kopukluğu olmadan örgütteki diğer bireylerle gerekli bilgi alışverişi sağlanmakta ve işler daha hızlı bir şekilde yürütülebilmektedir (Özler, 2010: 10).

Nezaket boyutunun ile, bireyler oluşabilecek problemlerin önüne geçerek birbirlerini uyacaklar ve bu sayede aralarında sıkı bir ilişki söz konusu olacaktır. Bireyler birbirlerine karşı minnet duygusu geliştirecek ve daha fazla yardımda bulunma davranışı sergileyeceklerdir böylece nezaket boyutlu davranışlarla ÖVD artış gösterecektir.

I.5.4. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem, bireylerin örgüt toplantılarına, politikalarına makro düzeyde aktif (Podsakoff vd., 2000: 525) ve gönüllü olarak katılmaları, örgüt çıkarlarını desteklemeleri, (Sharma ve Jain, 2014: 58) örgüt işleyişine yönelik endişe duymalarını ifade etmektedir (Vigoda ve Godot, 2006: 82).

Örgütün strateji ve politikalarına ulaşmasında en üst düzeyde bağlılık göstererek örgüt gelişimine destek olmayı ifade eden bu boyuta; toplantılara düzenli ve istekli katılma, sorunlara karşı çözüm üretme, örgüt politikalarını aktif olarak yerine getirme davranışları örnek olarak gösterilebilir (Şenturan, 2014: 216).

Sivil erdem boyutuna göre, örgütlerde bireylerin sorunların çözümüne yönelik düşüncelerini açıkça ifade etmeleri ve bu sayede örgütün ve birim fonksiyonların gelişimine katkı sağlamaları beklenir (Acar, 2006: 9).

Graham ve Van Dyne (2006)' ın yapmış oldukları çalışmada sivil erdem boyutunun kendi içerisinde bilgi sağlayıcı ve etki yaratıcı olmak üzere iki gruba ayrıldığı belirtilmiştir. Her iki sivil erdem grubu da sorumluluğu temsil ettiği için örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlar olarak görülmektedir. Bilgi sağlayıcı sivil erdem; örgüt politikalarını takip etme, toplantılara katılma gibi davranışları konu alırken; etki yaratıcı sivil erdem ise, bireyleri birbirleriyle iletişim kurabilmeleri ve örgüt içerisindeki değişimlere ayak uydurabilmelerini ifade etmektedir (Graham ve Van Dyne, 2006: 92).

Sivil erdem boyutunun özünde örgütlerde bireylere ifade özgürlüğü tanımak vardır. Daha aktif ve katılımcı bireylerin ortaya çıkmasına vurgu yapan sivil erdem boyutu sayesinde bireyler düşüncelerini daha rahat bir şekilde ifade edebilecek, örgüt için daha fazla emek vermeye çalışacak ve gönüllülük esaslı rol fazlası davranışlar sergileyeceklerdir.

1.5.5. Centilmenlik (Sportmanship)

Organ (1988)' a göre centilmenlik, örgüt içerisindeki olumsuzluklar karşısında şikâyet etme ve sızlanma gibi davranışlardan kaçınarak örgüt çalışmalarına istekli olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Podsakoff., 1997: 263).

Bir başka tanıma göre ise centilmenlik, bireylerin örgüt içerisinde kaçınılması imkansız olan zorunlu işler ile örgütte karşılaşılan sıkıntılı durumlar ve ortaya çıkan problemler karşısında şikayet etme, sızlanmak gibi tutumlar yerine örgüt adına olumlu davranışlar üretmeye çalışmaları olarak vurgulanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 518; Sharma ve Jain, 2014: 58).

Centilmenlik boyutuna göre, bireylerin eldeki şartları olduğu gibi kabul edip örgütsel değişikliklere ve yeniliklere razı olarak herhangi bir dayatma ve şikâyetle bulunmadan talepleri yerine getirmeleri gerekmektedir (Zhang, 2011: 9; Bolino, 1999: 84).

Centilmenlik, önemsiz konuları ve durumları şikayet etmekten kaçınarak (Kark vd., 2005: 893) iş ile ilgili uzak durulması mümkün olmayan (Basım ve Şeşen, 2010: 87) her türlü problemi görmezden gelmeye çalışarak sızlanmak yerine, olumlu davranışlar üretmek ve sergilemek olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 122).

Centilmenlik boyutu ile gereksiz şikâyet ve gerginlikler ortadan kalkacak ve böylece örgüt içerisinde daha huzurlu ve sakin bir çalışma ortamı sağlanacaktır. Bireyler yersiz ve büyütülmeyecek problemleri şikayet etmekten kaçındıkları takdirde örgüt içerisinde bireylerin iletişim ve bağlılıkları güçlenecek ve birbirlerine yardım davranışı sergilemekte daha istekli olacaklardır.

Yapılan çalışmalarda bu boyutların örgütlerde olumlu davranışlar ve tutumlarda bulunulması , bireylerin birbirlerine karşı hoşgörü ile yaklaşımları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sayede örgütlerde ÖVD davranışı ortaya çıkacak, böylece örgütsel etkililik, verimlilik ve örgüt içerisinde etkin katılım gibi örgüte olumlu yönde katkı sağlayacak davranışlar ortaya çıkacaktır.

I.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri

ÖVD' nin literatürde boyutları ile ilgili farklı sınıflandırmaların olduğu bir önceki bölümde aktarılmıştır. Bu bölümde ise ÖVD' nin türleri incelenecektir. Literatür incelendiğinde tür sınıflandırması da boyutlandırmada olduğu gibi çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Ancak bu çalışmada ÖVD; hedeflerine göre, davranış tarzlarına göre ve diğer ÖVD türleri olmak üzere üç kategoride sunulacaktır.

I.6.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

McNeely ve Meglino (1994), ÖVD' yi davranışın yöneldiği hedeflere göre; örgüt hedefli davranışlar ve çalışan hedefli davranışlar olarak sınıflandırmaktadırlar.

Örgüt Hedefli Davranışlar

Bireyler örgütün devamlılığı noktasında gereken her türlü yardım davranışında bulunarak örgütlerine karşı duygusal bir bağlılık göstermektedirler. Bireyler bu bağlılıkla beraber örgüt işleyişi ile ilgili gönüllü olarak her türlü faaliyete katlanmakta, örgüt içerisinde gereken huzurun sağlanması için, önemsiz konuları şikâyetten kaçınmakta, vaktinde iş başı yapmaya çalışmakta ve bu sayede örgüt geleceğine yön vermektedirler. Organ tarafından yapılan beş boyutlu sınıflandırmadan sivil erdem, gönüllülük ve vicdanlılık boyutları örgüt hedefli davranışları kapsamaktadır (Kaya, 2013: 272; Kaplan, 2011: 26). Bireylerin çalışkan ve üretken davranışlarda bulunduğu örgüt hedefli davranışlar aktif katılım ve örgüte katkı temelli tür olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 119).

Örgüt işleyişi ve etkililiği noktasında önemli sonuçlar ortaya çıkaran bu tür bireylerin gönüllü olarak ortaya koydukları olumlu davranışlar olarak önemlidir.

Çalışan Hedefli Davranışlar

Çalışan hedefli davranışlar ise, görevleri ile ilgili konularda bireylerin birbirlerine gönüllü olarak yardım etmeleridir. İşe geç kalan arkadaşının sorumluluklarını yerine getirme, örgüt ile ilgili diğer bireyleri de ilgilendiren konularda onları da haberdar etme gibi davranışlar örnek gösterilebilmektedir. ÖVD' yi beş boyut olarak sınıflandıran Organ' ın nezaket ve diğerkâmlık boyutları bu türden davranışları temsil etmektedir (Kaplan, 2011: 26).

I.6.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Gönüllülük esaslı rol fazlası davranışlar olarak nitelenen ÖVD' nin davranış tarzına göre türleri olumlu aktif ve olumlu sakınma davranışları olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır.

Olumlu Aktif Davranışlar

Olumlu aktif davranışlar, örgüt yapısı ve işleyişi ile ilgili konularda bireyleri aktif olarak katkı ve katılımlarının olmasının (Kaya, 2003: 273) yanı sıra kendilerinden beklenen davranışlar haricinde rol ötesi davranışlar sergilemeleri olarak belirtilmektedir (Kalkan, 2013: 76).

Olumlu Sakınma Davranışları

Bu tür ise yukarıda belirtilen olumlu aktif davranışların tersi bir şekilde örgüte katkıda bulunmaktan daha önce örgüt için olumsuzluk teşkil edebilecek veya zarara yol açabilecek davranışlardan uzak durmayı içermektedir (Özdevecioğlu, 2003: 119).

Bu davranış türü, örgüt aleyhine olabilecek her türlü tutum ve davranıştan çekinmek olarak ifade edilebilmektedir.

I.6.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Hedeflerine ve davranış tarzlarına göre vatandaşlık davranışları dışında bireyler tarafından sergilenen bir başka davranış türü diğer örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Bunlar sahte vatandaşlık, karşı vatandaşlık ve olumsuz yardımlaşma davranışları şeklinde ayrılmaktadır.

Sahte Vatandaşlık Davranışı

Örgüt yöneticilerine, üstlere veya amirlere karşı onların gözüne girmek amacıyla yakın davranma, işini çok iyi yapıyor görünme, rol ötesi davranışlar sergileme, onların şahsi işlerini yapma gibi davranışlardır. “İzleme davranışı” olarak da adlandırılan bu davranışlar “yağcılık” şeklinde de ifade edilmektedir (Kalkan, 2013: 76).

Örgüt içerisinde bireylerle sıkı diyalog kuran ve ilişkilerini iyi tutan bir yönetici onların davranışlarının analizini de dikkatli bir şekilde yapabilmektedir. Ancak bu durumun tam tersi örgüt içerisinde bireylerle ilişki kurmayan ilgisiz ve dikkatsiz bir yönetici bu davranışların ayrımını yapamaz ve sonucunda da bireyler arası adaletsizlik ortaya çıkar. Bu noktadan hareketle hangi bireylerin gerçekten işlerini gerektiği şekilde yerine getirdiği, kimlerin sahte vatandaşlık davranışı sergilediğinin ayrımının yapılması örgüt huzuru için önemli bir noktadır (Kayan, 2008: 23).

Karşı Vatandaşlık Davranışı

Örgüt devamlılığı ile ilgili olumsuz sonuçlar yaratabilecek durumlara karşı bireylerin çekimser davranmak yerine bu davranışları sergileme konusunda gönüllü olmalarıdır (Kayan, 2008: 23).

Örgüt devamlılığına karşı problem yaratabilecek davranışlar ise şu şekildedir;

- 1-) Meydan okuma (üst merciler, yöneticiler tarafından istenilen kurallara itiraz etme)
- 2-) İntikam/ misilleme (örgüt için önemli bilgileri rakip örgütlere veya medyaya aktarmak, örgüt malzemelerini paylaşmak)
- 3-) İşten kaçma (görevlerini yerine getirmekten kaçarak iş yapıyor görüntüsü verme ya da üzerine düşenden daha azını yapma) (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 146).

Karşı vatandaşlık davranışları örgüt işleyişi ve etkililiğine ciddi zararlar verebilecek davranışlardır.

Olumsuz Yardımlaşma Davranışı

Bireylerin kendi çıkarlarını gözetmek için örgüte karşı birlikte hareket ederek örgüt yararına değil, zararına neden olabilecek davranışlar sergilemeleri olarak vurgulanmaktadır (Kaplan, 2011: 28). Bireylerin birlik olarak belirli haklar elde etmeye çalışmaları, maaşlarına zam isteme gibi örgüt işleyişini duraklatmaları olumsuz yardımlaşma örneği olarak gösterilmektedir (Kalkan, 2013: 77).

Müşteri odaklı davranış sergilemeye çalışan bireyler bazen bu durum sonucu örgüt zararına yol açabilmektedirler. Herhangi bir yetkileri olmadığı halde bireylerin müşterilere indirim yapmaları, kullanılmış ürünü iade almaları veya değişim yapmaları şeklindeki davranışları masum ve iyi niyetli davranışlar olsa da örgüt için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Çelik, 2007: 121).

Bu tür davranışlara karşı yöneticiler, üstler veya amirler bireyleri uyarmalı örgütlerin geleceği için sorun yaratabilecek olumsuz hareketlerden kaçınılması konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir. ÖVD' nin türlerinden bazıları örgüte katkı sağlayarak bu alanda etkililiği artırırken, bazıları da örgüt düzeni ve işleyişine zarar verebilmektedir. Bireyler ve yöneticiler bu noktada örgüt bütünlüğünün ve devamlılığının sağlanabilmesi adına olumsuz tutum ve davranışlardan uzak durmalıdırlar. Bu tür davranışlardan

kaçınabilmek için örgütlerde çalışanlar ve üstler arasında güçlü bir iletişim ağı kurulmalı ve örgütsel konulara ilişkin geribildirimler sunularak bu tür davranışların önü kesilmelidir.

1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Bu bölümde; iş tatmini, bağlılık, örgütsel adalet, bireyin ruhsal durumu, ihtiyaçlar, birey- örgüt bütünleşmesi, güven, yaş, kıdem hiyerarşik düzey ve cinsiyet, iş statüsü gibi ÖVD' ye etki eden faktörlere yer verilmiştir.

Smith vd. (1983: 654), ÖVD' nin bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri ve liderin destek gücü gibi faktörlerden etkilenen bir kavram olduğunu belirtmektedirler. Organ ve Ryan (1995) ise, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini faktörlerinin ÖVD üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Lepine vd. (2002), iş memnuniyetinin ÖVD üzerinde önemli bir etken olduğunu ifade etmektedirler. Yasa ve Suandra (2017), örgütlerde bağlılık kavramının ÖVD üzerindeki önemine dikkat çekmektedir. Dyne vd. (1995), iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ÖVD' yi etkileyen en önemli etkenler olduğunu aktarmaktadır.

ÖVD' yi etkileyen faktörler ile ilgili literatüre birçok faktör aktarılmaktadır. Bu faktörlere ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

1.7.1. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, bireylerin bulundukları örgüt içerisinde yapmış oldukları işler ile ilgili olarak değerlendirmelerde bulunmaları ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumlu ve duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Saari ve Judge, 2004: 396).

Bir başka tanıma göre iş tatmini, bireylerin örgütten elde ettikleri maddi kazanç ve birlikte çalışmaktan zevk aldıkları çalışma arkadaşları ile bir ürün, çıktı ortaya koymaları sonucunda yaşadıkları mutluluk duygusu şeklinde ifade edilmektedir. Bireyler yapmış oldukları iş sonucu ortaya koydukları ürün veya çıktıya dair somut veri gördükleri

takdirde elde edecekleri duygu onların tatmin duygularını ortaya çıkarmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 37).

Morrison (1994), bireylerin işlerinden sağladıkları memnuniyet ile beraber iş tanımları da etkilenmektedir. İş tatminine yönelik yapılan çalışmalarda henüz net bir bulgu elde edilememiş olsa da tatmin ile birlikte iş tanımını daha geniş tutan birey daha fazla ÖVD sergilemektedir. Yapılan araştırmaların birçoğunda ÖVD' nin boyutları ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğuna değinilmektedir. Örneğin, ÖVD' nin diğerkâmlık boyutu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bireylerin örgüt içerisinde yapmış oldukları işler ile ilgili tatmin sağladıkları takdirde kendilerine sunulan memnuniyet karşılığında daha fazla çalışma, örgü problemlerine karşı yaratıcı çözümler üreterek ÖVD sergilemektedirler (Bateman ve Organ, 1983: 588).

Örgütlerde bireyler yapmış oldukları iş ile ilgili tatmin olurlarsa olumlu davranışlar sergileyecekler ve bu sayede örgüt düzeni ve işleyişine katkı sağlayacaklardır.

1.7.2. Örgütsel Bağlılık

Literatürde yer alan birçok araştırma ve çalışmada örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık, kişinin bir örgütü tanınması ve dâhil olması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılığın oluşabilmesi için en az şu üç faktörün olması gerekmektedir (Lyman, 1973: 4) :

- Bireylerin örgütsel amaç ve değerlere inanarak kabul etmeleri,
- Örgütsel hedeflere ulaşılması için çaba göstermeye gönüllü olmaları,
- Örgüt üyeliğinin devam etmesi yönünde istikrarlı olmaları bağlılık için olması gereken davranışlar olarak belirtilmektedir (Hunt ve Morgan, 1994: 1568).

Allen ve Meyer (1993: 50), yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığın çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüş olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Bireylerin örgütte kalma arzuları, amaç ve değerleri inanarak kabul etmeleri duygusal bağlılık, örgüt amaç ve değerleri için çabalama, örgüt üyeliğini devam ettirme normatif bağlılık olarak ifade edilmektedir.

Bireyler örgütlerde karşılaşmış oldukları olumlu tutumlara karşı ÖVD sergileyerek geri dönüş yapmaktadırlar (İplik, 2015: 94). ÖVD, örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Yapılan çalışmalarda ÖVD ve bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edildiği vurgulanmaktadır (Prasetio vd.,2017: 33).

Örgütlerine karşı bağlılık duygusu hisseden bireyler örgüt yararı ve devamlılığı için kendilerinden beklenenden daha fazla performans sergileyerek extra rol davranışı göstereceklerdir. Bu sayede örgütlerde ÖVD artacaktır.

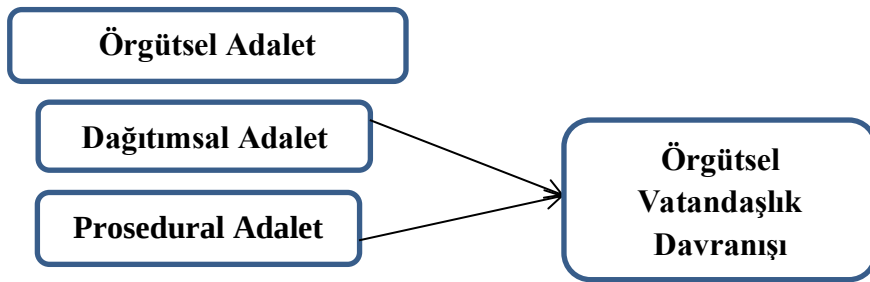
1.7. 3. Örgütsel Adalet

Örgütlerde önemli faktörlerden biri olan örgütsel adalet kavramı, bireyler arası ücretlendirme, eşit davranma ve herhangi bir ayırım yapmama konusunda bunun gereğine uygun davranma olarak tanımlanmaktadır (Cremer, 2005: 4). Temelleri Adams' ın eşitlik teorisine dayanan örgütsel adalet kavramına göre bireyler örgüt içerisinde adaletsiz davranışlar sergilendiğine inandıkları takdirde iş performanslarında azalma görülmektedir (Moorman, 1991: 845).

Örgütlerde hedeflenen başarılarla ulaşmanın bir diğer koşulu da çalışanlar arasında adil olmaktır. Özellikle yöneticilerin örgütlerde motivasyon, bağlılık ve güven gibi duyguların aşılabilmesi için çalışanlar arasında ücret, mola, görev pozisyonu gibi noktalarda gerekli eşitliği sağlamalıdır.

ÖVD için önemli bir kavram olan örgütsel adalet algılarının; prosedural, dağıtımsal türleri ile ÖVD arasında ilişki olduğu saptanmaktadır. Yapılan çalışmalarda, prosedural adalet ile ÖVD' nin pozitif yönde bir etki olduğu saptanmaktadır (Iqbal vd., 2012: 1349).

Şekil 1.2. Örgütsel Adalet Türleri



Kaynak: Iqbal vd., (2012). *Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: An Emrical Evidence From Pakistan*. *World Applied Journal*, 9(9),1350.

Dağıtımsal adalet, bireylerin ödüllendirme sistemlerinde algısal davranışlarını dikkate alır. Prosedural adalet, ödüllendirme sistemi ile ilgili karar sürecinde kullanılan uygulamalar içi algıları dikkate almaktadır (Moorman, 1991: 845).

Pugs ve Knovsky (1994), örgütsel güven, örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik yaptıkları çalışmada, bireyler örgüt içerisinde örgütsel adaletin var olduğuna inandıkları takdirde, üstlerine karşı güven duyacaklar ve sonucunda ÖVD sergileme ihtimalleri artacaktır.

Örgütsel adalet, bireylerin çalışma biçimleri ile ilgili bir kavram olarak da görülmektedir. Bireyler örgütleri içerisinde kendilerine eşit davranılıp davranılmadığı yönünde değerlendirmeler yaparak buna göre iş tanımlarına uymaktadırlar. Eşit muamele gördüklerine inandıkları takdirde olumlu tutumlar sergileyerek, bu tutumlarını devam ettirmektedirler. Örgüt içerisinde adaletsizlik olduğuna inandıkları durumlarda ise,

bireyler bazı haklarını yitirmemek adına sadece biçimsel rol davranışlarını yerine getirmekte ÖVD sergilemekten kaçınmaktadırlar. Bireyler biçimsel rol davranışlarını değiştirmek yerine en azından kendileri adına daha güvenli, daha kolay ve kontrol edilebilir olması nedeniyle ÖVD sergilemekten vazgeçmektedirler (Moorman, 1991: 845).

I.7. 4. Bireyin Ruhsal Durumu

Yapılan araştırmaların çoğuna göre, bireylerin içinde bulunmuş oldukları ruhsal durumları örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Bireylerin ruhsal durumları ÖVD sergilemeleri üzerinde rol oynamaktadır.

Örgütlerde bireyler olumlu ruh hali içerisinde oldukları takdirde pro-sosyal davranışlar sergilemektedirler. ÖVD üzerinde bireyin ruh hali etkili bir faktör olarak karşılanmaktadır (Smith vd., 1983: 654). Ruhsal yönden kendini iyi hisseden bir birey çalışma arkadaşlarına yardımda bulunmak isteyerek, örgüt problemlerine çözüm üretmeye istekli davranışlarda bulunmaktadır. Bireyler pozitif ruh haliyle pro-sosyal davranışlar sergileyerek bu durumu korumak ve devam ettirmek için olumlu tutumlarını sürdürmek adına ÖVD göstermektedirler. Yapılan araştırmaya göre, çalışanlar pozitif ruh hali içerisinde oldukları takdirde ÖVD artmaktadır (William ve Shiaw, 1999: 657).

I.7. 5. Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri, örgütlerde bireylerin ÖVD sergilemeleri üzerinde etkili olan bir başka faktör olarak ele alınmaktadır.

Kişilik özellikleri yönünden içe dönük, nevrotik bireyler kendi problemleri üzerinde yoğunlaşarak başka bireylerle ilgilenememektedirler. Dışa dönük bireyler ise, bu durumun tam aksine çevreleriyle daha çok ilgilidirler ve daha duyarlıdırlar. Bu sayede

ÖVD sergilemektedirler. Bireyin kişilik özelliklerinin ÖVD' ye etki eden bir etken olduğu yapılan çalışmalarla da tespit edilmiştir (Smith vd., 1983: 654).

I.7.6. İşin Özellikleri

Örgütlerde bireylere yapmış oldukları işler ile ilgili düzenli geri bildirimde bulunulması ve işinde özgürlük tanınması bireylere kendi davranışlarını değerlendirme imkânı sağlamaktadır (VanDyne, 1994: 774). Bireyler kendilerine verilen görevleri yerine getirdikleri sırada üstleri tarafından sürekli bir izlenme davranışı ile değil görevleri bittikten sonra geri bildirim aldıkları takdirde karşılaştıkları durumlarda sorumluluk duyguları oluşmakta ve örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır (Farh vd., 1997: 421). Bireylerin bu durum karşısında işleri ile ilgili sorumluluk ve aidiyet duygusu oluşarak vatandaşlık davranışı ortaya çıkmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 107).

I.7.7. Lider Özellikleri

Smith, Organ ve Near (1983), lider destek gücünün ÖVD üzerinde etkili bir faktör olduğunu vurgulamaktadırlar.

Arslantaş ve Pekdemir (2007), tarafından yapılan çalışmada yöneticiler tarafından sergilenen dönüşümcü liderlik davranışı ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Liderlerin karizma, ilham verme, bireyleri teşvik etme, onlara destek olma, güvende olduklarını hissettirme gibi davranışlar sergilemeleri bireylere önemli olduklarını hissettirerek performanslarını arttırmaktadır. Bireyler liderlerinin bu davranışı karşısında kendilerini örgütlerine adanma duyguları yükselir böylelikle motive olan çalışanlar ÖVD sergilerler.

Örgüt yöneticileri veya liderleri çalışanları ile doğru bir iletişim kurdukları takdirde çalışanlar minnet duygusu ile örgüt yararına üstün performans sergileyeceklerdir.

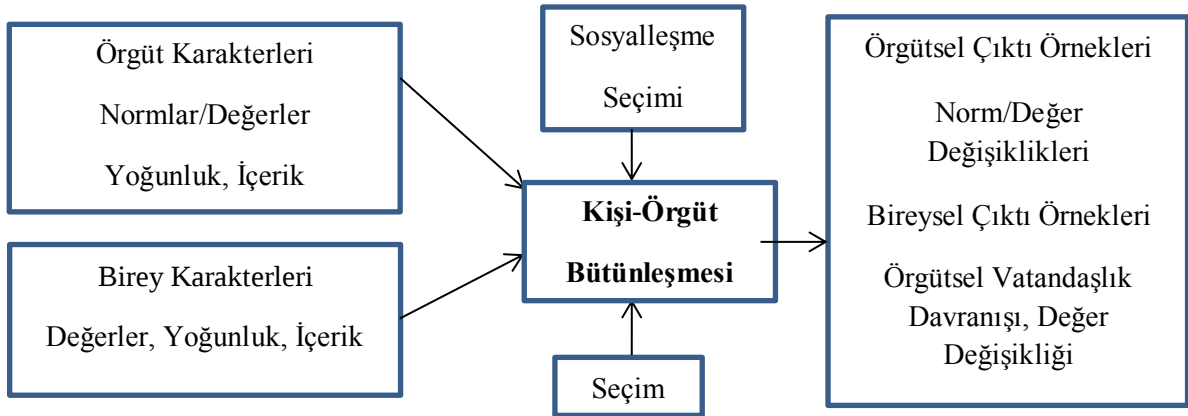
I.7.8. Yaş, Kıdem, Hiyerarşik Düzey

Wanxian ve Weiwu (2007), ÖVD üzerinde yaşın net bir biçimde etkisi olduğundan söz edilememekte olduğunu ifade etmektedirler. Ancak yapılan araştırmalarda yaş ile çalışma süresinin ÖVD üzerinde olumlu etkilerinin olduğundan söz edilmektedir. Bireylerin yaş ve kıdemleri arttıkça bağlılık düzeyleri artmakta ve örgüte fayda sağlayacak davranışlarda bulunmaktadır. Uzun süredir örgüt üyeliği devam eden bireylerin örgütlerine karşı güçlü bağları olması ihtimali yüksektir. Bireyler kendilerine güvenmekte ve istihdam edildikleri örgütlerine karşı olumlu duygu ve davranışlar sergilemektedirler (Van Dyne vd., 1994: 774). Morrison' a (1994: 1547) göre, örgütlerde uzun süre üyeliği devam eden bireylerin kıdemi artmakta ve böylelikle kıdemi artan bireyler kendilerini örgütlerine bağlı ve güvende hissederek ÖVD ortaya koymaktadırlar.

I.7.9. Kişi-Örgüt Bütünleşmesi

Bireylerin yetenek, iş gereksinimleri, kişilik özellikleri ile örgütün amaç, değer ve normları arasındaki benzerlik ilişkisi kişi- örgüt bütünleşmesi olarak belirtilmektedir (Chatman, 1989: 339). Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri noktasında kişi-örgüt bütünleşmesi, bireylerin kendilerini bulundukları örgüt ile bağdaştırmaları ve bu sayede örgütlerine karşı aidiyet hissetmeleri böylelikle ÖVD gibi extra rol davranışları sergilemeleri açısından önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel davranış alanında bireysel ve mesleki özellikler arasındaki uyum araştırılarak, kişi-örgüt bütünlüğünün bireylerin yetenek, kişilik özellikleri ile örgütler tarafından verilen görevler arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalarda bireylerin kendi kişilik yapılarına ve değerlerine uygun örgütlerde olmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir (O'Reilly vd., 1991: 489).

Şekil 1.3. Kişi-örgüt Bütünleşmesi Modeli



Kaynak: Chatman, A. J. (1989). *Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit*. *Academy of Management Review*, 14(3), 339-340.

Chatman' ın kişi-örgüt uyumuna yönelik ortaya koymuş olduğu modele göre, örgüt norm ve değerleri ile sistem faaliyetleri yakından ilgilidir. Örgüt çıktıları ile bireylerin örgüt norm ve değerleri ayrıca bireysel çıktı değerlerinde meydana gelen değişimler ÖVD ve görev sürelerinde meydana gelen uzamalar olarak ifade edilmektedir (Chatman, 1989: 339). Bireylere kendi yetenek ve kişilik özelliklerine uygun işler verildiği zaman yapmış oldukları işlerde zevk alarak yapacaklar ve örgütleri için gönüllü olarak ÖVD sergileyeceklerdir.

I.7.10. İhtiyaçlar

İşsel güdülerle ortaya çıkan ve bireyleri belirli bir biçimde hareket etmeleri için yönlendiren bir takım ihtiyaçları vardır. Toplum içerisinde kabul görme, başarma gibi ihtiyaçlar bireylerin kendilerinden beklenilenden daha fazla rol davranışı sergilemelerini sağlamaktadır (Barbuto vd., 2001: 545). Kamer (2001)' e göre, başarıya odaklanmış bireyler ortaya koydukları davranışlardan tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için ÖVD serileme ihtimalleri yükselebilmektedir (Kaplan, 2011: 57).

I.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Podsakoff vd. (2000: 534)' e göre, ÖVD' nin sonuçları, yönetsel kararlar ve değerlendirmelere etkisi ve örgüt performansı üzerinde etkisi olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır.

I.8.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yönetsel Karar ve Değerlendirmelere Etkisi

Yapılan araştırmaların birçoğunda, ÖVD' nin gerek yöneticilerin performans değerlendirmeleri, gerekse bireylerin performansları üzerinde etkilerinin olduğu vurgulanmaktadır. Podsakoff vd. (2000: 542), tarafından yapılan çalışmada ÖVD' nin yönetsel kararlar ve değerlendirmeler üzerindeki etkisi incelenerek şu sonuçlara varılmıştır:

- ÖVD yöneticilerin genel değerlendirmeleri üzerinde pozitif etki yaratmaktadır.
- ÖVD boyutları da yöneticilerin performans değerlendirmeleri sırasında rol oynamaktadır.
- Biçimsel rol davranışları kadar ÖVD' de birey performanslarını idari denetim ve değerlendirmelerinde etkili olmaktadır.

I.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt performansı Üzerinde Etkisi

- ÖVD' nin örgüt üzerinde en önemlisi etkisi örgüt etkinliğini arttırmak olarak belirtilmektedir (Acar, 2006: 11).
- ÖVD örgüt performansın devamlılığını sağlamaktadır.
- ÖVD örgütsel beceri ve tutumların belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.
- Kaynakların daha verimli kullanılabilmesi ve çevresel faktörlere karşı örgütsel uyum sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Cohen ve Gadot, 2000: 616).

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde örgütsel sessizlik kavramının tanımı, tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, örgütsel sessizlik kavramının gelişimine katkı sağlayan teoriler, örgütsel sessizlik türleri ve biçimleri, bireylerin örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etme sebepleri ve sessizliğin örgüt ile bireyler üzerindeki sonuçları ele alınmaktadır.

II.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel davranış literatüründe son dönemlerde yer almaya başlayan anlaşılması zor ve çok boyutlu bir yapıya sahip olan örgütsel sessizlik, örgütlerde var olan ancak üzerinde yeteri kadar durulmayan ve çok az akademik çalışmanın olduğu bir kavramdır. Bu alana yönelik Morrison ve Milliken sessizliğin örgütlerde güçlü bir etken olduğunu ancak hak ettiği titizlikte bir araştırma ilgisini görmediğini belirtmektedirler. Aynı şekilde Pinder ve Harlos sessizliğin yaygın olarak karşılaşılan bir kavram olduğu halde genellikle ihmal edildiğini vurgulamaktadırlar (Çakıcı, 2007: 148; Van Dyne vd. , 2003: 1363). Çalışmanın bu bölümünde sessizlik kavramı, örgütsel anlamda ele alınmaktadır. Örgütsel sessizlik, bireylerin örgütsel meselelere ilişkin sessizliği olarak ifade edilmektedir. Örgütsel Sessizliğin daha iyi aydınlatılabilmesi adına sessizlik kavramının anlamına bakılacak olursa;

Sessizlik, Türk dil kurumu sözlüğünde etrafta gürültü olmama veya susma, konuşmama söz söylememe anlamlarına gelen sükût durumu olarak ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>).

Karşılaştırmalı işletme ve yönetim terimleri sözlüğünde ise, bireylerin bulundukları örgütün iyileştirilmesi ile ilgili olan konularda düşünce ve görüşlerini istemli bir şekilde gizlemeleri şeklinde belirtilmektedir (Bedük,2010: 203).

Bireylerin örgüt içerisindeki iş ve işleyiş ile ilgili yapıcı nitelikte sahip oldukları fikir, bilgi ve görüşler seslilik olarak ifade edilmektedir. Ancak bazı zamanlarda bireyler sessiz kalarak görüşlerini ifade etmek yerine gizlemeyi tercih etmektedirler. İfade etme ve gizleme davranışları karşıt iki kavram olarak görülse de, sessizlik konuşmama olarak belirtilirken, seslilik önemli konularda konuşma olarak ifade edilmektedir (Van Dyne vd. 2003: 1359).

Örgütsel ses (organizational voice), çalışanların örgütsel faaliyetlere ilişkin görüşlerini gönüllü olarak ifade etmeleridir. Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olarak görülürken sesin tersi olarak kabul edilen sessizlik ise, çalışanların örgütsel söylemlere özgürce katılamaması olarak vurgulanmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanan sessizlik, bazı antropologlar tarafından eylemsizlik durumu olarak da nitelendirilmektedir (Nader, 2001: 162).

1970' li yıllarda ilk kez Hirschman tarafından tanımlanmaya çalışılmış olan çalışan sessizliği, bireylerin karşılaşmış oldukları sorunlar karşısında durumu değiştirmeye çalışmak yerine duruma karşı boyun eğmeleri olarak ifade edilmiştir. Bu alanda Hirschman tarafından yapılan çalışmalar sessizliğe yönelik bir çerçeve oluşturulması noktasında etkili olmuştur (Zerenler, 2011: 146; Algin, 2014: 25).

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği bireyin örgütsel problemlere yönelik duygu, düşünce ve endişelerini açıklamaması olarak belirtmektedir ve sessizliği kolektif bir fenomen olarak değerlendirmektedirler.

Pinder ve Harlos (2001)' e göre, çalışanların örgüt şartları ile ilgili sahip oldukları bilgi ve düşüncelerini ifade etme noktasında çekimser kalmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra örgüt ile ilgili konularda şartları değiştirme ve iyileştirme kabiliyetine sahip kişilere karşı gerçek düşüncelerini ifade etmekten sakınmaları olarak da açıklanmaktadır.

Örgütsel sessizlik, bireylerin örgütsel sorunların çözümüne ilişkin yapmış oldukları iş ve işlemlere yönelik teknik bilgi, düşünce ve görüşlerini kasıtlı olarak saklamaları olarak açıklanmaktadır (Çakıcı, 2007: 149).

Bireyler bulundukları örgüt içerisinde konuşma yoluyla örgüt politikaları, prosedürler, örgüt kimlikleri ve kuralları ile ilgili bilgi sahibi olmaktadır. Sessizlik yolu ile de bireyler zor veya rahatsız edici durumlardan kaçınmaktadır. Sessizlik bireylerin sahip oldukları bilgileri üstlerine açıklamaktan sakınmalarıdır (McGowan, 2003:2). Bireyler bazen bilgi ve düşünce sahibi olmadıkları durumlarda sessiz kalmaktadırlar. Bu durum örgütsel sessizlikten ayrı olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, bireyler bazı konularda herhangi bir bilgi ve görüşleri olmadığı için sessiz kalmayı bir alternatif olarak tercih etmektedirler (Van Dyne vd., 2003: 1361).

Çalışanların insanlar, ürünler, süreçler hakkında fikir, öneri ya da endişelerini saklamaları çalışan sessizliği olarak ifade edilmektedir (Kish-Gephart vd.,2009: 165). Çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin sessiz kalmaları bazı araştırmacılara göre örgüt gelişimi, yenilik ve yaratıcılık önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Bazı araştırmacılar ise sessizliği etik olarak gerekli bir durum şeklinde değerlendirmektedirler. Bunun sebebi ise, örgütlerde doğruların söylenmesinin bazen istenilen bir davranış olmamasıdır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 158). Sessizlik kavramının bireylerin örgütsel sadakatleri yani bağlılıkları ile de ilişkili olduğunu öne süren araştırmalarda mevcuttur (Bryant ve Cox, 2004: 588). Önceleri sessizlik, örgütsel sadakatin, bağlılığın bir göstergesi olan ve kabul etme anlamlarına gelen sesliliğin bulunmaması şeklinde görülmüştür. İlerleyen süreç ile sessizliğin örgüt çalışanları ve performans üzerinde rol oynayan bir faktör olduğu kabul edilerek açıklanmaya çalışılmıştır (Zerenler, 2011: 146).

Pinder ve Harlos (2001: 338), Sessizliğin beş ikilemi olduğunu ileri sürmüşlerdir;

1. Sessizlik bireyleri hem bir araya getirir hem de onları birbirinden uzaklaştırır.
2. Sessizlik bireylere zarar verebilir, yararda sağlayabilir.
3. Sessizlik bireylere bilgi sağlar bunun yanı sıra bilgiyi gizleyebilir.
4. Sessizlik derin düşüncenin veya düşüncesizliğin belirtisi olabilir.
5. Sessizlik hem kabul etmenin hem de itiraz etmenin bir işareti olabilmektedir.

Çalışan sessizliğinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmaktadır. Duygu ve düşünceler çalışanların davranışlarıyla ifade edilebildiği için sessizlik de bir iletişim biçimi olabilir.

II.2. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Literatürde sessizlik kavramı çok eski bir kavram olmamakla birlikte tarihsel gelişimi dönemlere ayrılmaktadır. 1970-1980' li yıllar sessizlik kavramının ortaya atıldığı ilk dönem olan başlangıç dönemi, 1980' den 2000' li yıllara uzanan süreç sessizliğin ikinci dönemi ve 2000 yılından bu yana devam eden zaman dilimi ise üçüncü dönem (cari dönem) olarak adlandırılmaktadır.

II.2.1. İlk Dönem

1970 ve 1980' li yıllar kavramın başlangıç yıllarını oluşturmaktadır. Bu alana yönelik ilk çalışmanın 1970 yılında Hirschman tarafından yapıldığı görülmektedir. Hirschman ilk olarak örgütlerde seslilik kavramını açıklayarak sesliliği tatminsizliğe karşı çalışanların bir tepkisi olarak nitelendirmiştir. Hirschman yapmış olduğu çalışmada bu tepkinin dört şekilde ortaya çıktığını bunlardan üçünün seslilik yani şikâyet etme, sorunlar hakkında fikir üretme gibi davranışlar olarak ortaya çıktığını; sonuncu tepkinin ise, bireylerin herhangi bir konuya ilişkin duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olan sessizlik olduğunu belirtmiştir. Sessizlik kavramının genel hatlarının oluşması ve kavramın ortaya çıkmasında Hirschman' ın çalışması önemli bir etkidir (Durak, 2012: 46; Algın, 2014: 8).

Sessizlik kavramının gelişmesine yönelik bir başka çalışma ise, Tesser ve arkadaşları tarafından 1970' li yıllarda ortaya atılan mum etkisi kavramıdır. Mum etkisine göre, çalışanlar örgüt içerisinde tepki almaktan endişe duydukları için kötü haber vermekten kaçınmaktadırlar (Conlee ve Tesser, 1973: 597).

Neumann (1974, 1985, 1991) tarafından ortaya atılan sessizlik sarmalı Bowen ve Blackmon tarafından geliştirilerek bireylerin kişisel görüşlerinin örgütte baskın

olacağına inandıkları takdirde görüşlerini ifade ettiklerini ancak tam tersi görüşlerinin baskın olmayacağını düşündükleri zaman ise görüşlerini saklayacaklarını belirtmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

II.2.2. İkinci Dönem

1980' li yılların ortaları ve 2000' li yılların sonlarına doğru ikinci dönemde yapılan çalışmalarda genellikle ihbarcılık, extra rol davranışları, şikâyet gibi konularla çalışmalar genişletilmiştir. Bireylerin önemli örgütsel konular hakkında neden sessiz kalmayı tercih ettikleri ayrıntılı olarak araştırılmaya başlanmış ve ilerleyen süreç içerisinde ses ve sessizliğe olan ilgi artmıştır (Brinsfield vd., 2009: 18).

İkinci dönemde bu alana yönelik araştırılan bir diğer kavram ise, şikâyet etmedir. Şikâyet etme bireylerin duygu ve düşüncelerini açıklamaya yönelik bir memnuniyetsizlik ifadesi olarak belirtilmektedir. Ancak bunun yanı sıra bireyler her zaman memnuniyetsizlikten değil bazen de amaçlarına ulaşabilmek için şikâyet etmeyi tercih etmektedirler (Tecimen, 2013: 15).

1990'lı yıllarda seslilik ve sessizlik konuları ile alakalı dikkatleri çeken bir diğer kavram ise üst yönetime yönelik odaya çıkan konu benimsetmedir. Yöneticilerin performans artışı için yenilikler, gelişmeler ve durumlar karşısında çalışanların dikkatini çekmeye yönelik sergiledikleri davranışları ifade etmektedir (Brinsfield vd., 2009: 14).

Bu dönemde yapılan çalışmalarda sessizlik ve örgütsel adalet konuları üzerine yönelik araştırmalar yapılmış, 1990' lı yıllarda ise sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma kavramları üzerinde durulmuştur (Durak, 2012: 46). Sessiz muamele olarak da bilinen sosyal dışlama kavramı bireylerin belirli durumlar karşısında toplum dışına itilmesidir. Bu dönemde son olarak araştırılan, çalışanların memnuniyetsizliklerini

doğrudan ve açık bir şekilde ifade etmelerini engelleyen örgütsel normları tanımlamak için kullanılan sağır kulak sendromudur. Bu sendromun sebebi 3 şekilde açıklanmaktadır:

- 1-) **Örgütsel Politikaların Yetersizliği** (Yetersiz ve belirsiz raporlama prosedürleri)
- 2-) **Yönetsel Rasyonellik ve Tepkime** (Çalışanı sorumu tutma, suçun ciddiyetini hafife alma, mağduru suçlama, değerli bir çalışanın korunması)
- 3-) **Örgütsel Özellikler** (Aile şirketleri, asgari insan kaynaklarına sahip küçük işletmeler, erkek egemen endüstriler, kırsal alanlar) (Brinsfield, 2009: 16).

II.2.3. Üçüncü Dönem (Cari Dönem)

2000' li yıllara kadar sessizlik kavramı ile ilgili çok fazla çalışma ve araştırmanın olmadığı görülmektedir. Bu dönemden sonra kavramın analizine yönelik araştırmalar artmıştır. Kavramın açıklanması konusunda önemli katkı sağlayan Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), tarafından yapılan çalışmalar sessizlik kavramının aydınlatılması noktasında önemli bir kaynaklar olmuştur (Tecimen, 2013: 17).

Morrison ve Milliken (2000), örgütlerin birçoğunda potansiyel sorunlar veya çalışanlardan gelen problemler karşısında bilgi aktarımı konusunda sakıncalara neden olan güçlü kuvvetler yer almaktadır. Yapılan araştırmada çalışanların endişeler veya problemler karşısında sessiz kalmak zorunda olduklarını gösteren ampirik veriler tespit edilmiştir.

Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmada ise, örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan bir kavram olan çalışan sessizliği ile ilgili çalışanların sessizleşme nedenlerinin neler olduğu, sessizliğin sebepleri, biçimleri ve sonuçları incelenmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı, örgütler açısından önlem alınması gereken bir tehdit unsurudur. Örgütlerde çalışanların ifade özgürlüğünü kısıtlayan bu kavram gerek örgüt gerekse birey performansını etkileyerek yenilik ve gelişmeler karşısında çalışanların

görüşlerinin alınmasını engellemekte ve daha birçok örgütsel soruna yol açmaktadır. Bu sebeple örgütlerde önlenmesi gereken bir kavramdır.

II.3. Sessizlik Teorileri

Bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih eden bireylerin sessiz kalma nedenlerini açıklayabilmek için fayda- maliyet analizi, bekleyiş (ümit) teorisi, sessizlik sarmalı ve kendini uyarılma gibi teorilerden faydalanılmaktadır.

II.3.1. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi kavramı, yatırım amaçlı projelerin ekonomik açıdan karşılaştırılmasına ve sosyal faydanın en yüksek düzeyde tutulmasına imkân sağlayan bir tekniktir (Ergen, 2008: 116).

Fayda- maliyet analizi yalnızca ekonomide kullanılan bir teknik değildir. Aynı zamanda sosyal bilimlerde, davranış bilimlerinde ve psikolojide de bireylerin bazı davranışlarının açıklanmasında bu teknikten yararlanılmaktadır (Şehitoğlu, 2010: 58).

Fayda-maliyet analizine göre, bireyler örgüt içerisinde konuşma veya sessiz kalmaya karar verirken hangi davranışın kendileri için daha faydalı olacağını hesaplayarak analiz yapmaktadırlar. Bireyler direkt ve endirekt olmak üzere iki şekilde bedel elde etmektedirler. Direkt bedeller, zaman ve enerji kaybı iken endirekt bedeller ise, terfi alamama, itibar ve imaj kaybı, örgüt içi çatışmalar, fikir ve görüşlerinin yok sayılması ve iş kaybıdır (Premeaux ve Bedeian, 20003: 1540).

II.3.2. Bekleyiş (Ümit) Teorisi

Vroom' un bekleyiş teorisi, bireylerin sergilemiş oldukları örgütsel davranışları ile ilgili bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bekleyiş teorisine göre, bireylerin davranışları ortaya çıkarken kişisel özellikleri ve çevresel faktörler ile beraber şekillenir ve

yönlendirilir. Bireyler sergiledikleri her davranışın karşılığında bazen ödülle bazen de cezalarla karşılaşacağı beklentisi ile görevlerini yerine getirmektedirler (Eren, 2015: 532).

Örgütlerde gerek bireyler gerek yönetim arasında karşılıklı bir beklenti söz konusudur. Her iki tarafta karşılıklı beklentilere cevap verdikleri takdirde bireyler örgüt için gerekli konularda sessizleşmekten kaçınacaklar ve örgüt verimliliği için çabalayacaklardır. Ancak karşılıklı beklentiler karşılanmaz ise bireyler fikir ve görüşlerini gizleyerek sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

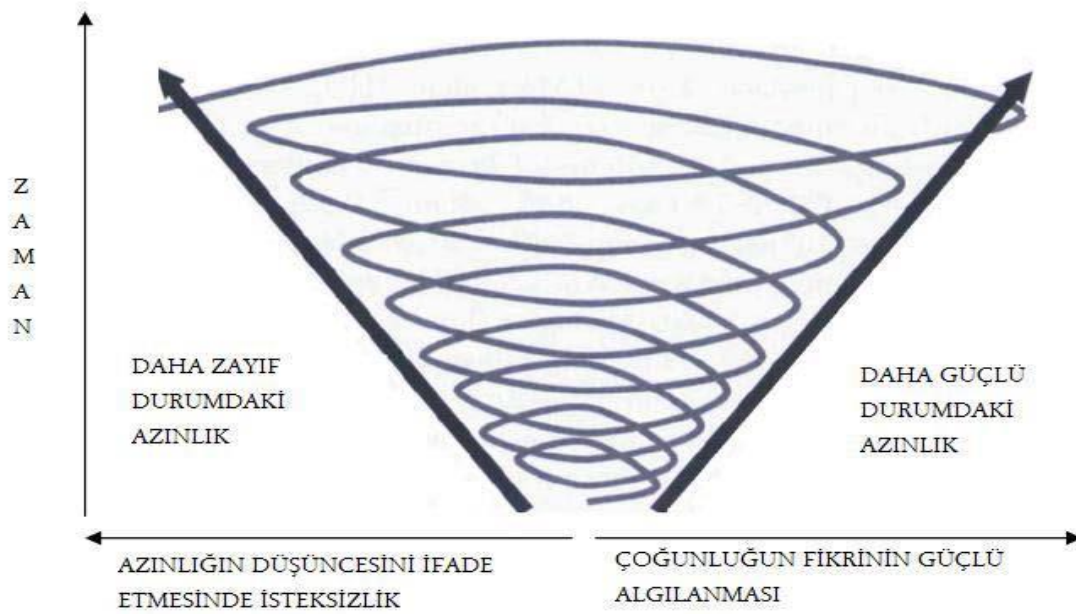
II.3.3. Sessizlik Sarmalı (Spiral of Silence)

Sessizlik sarmalı, Neumann (1974) tarafından insanların ne zaman örgütsel sesi ve ne zaman sessizliği seçeceklerine yönelik olarak geliştirilmiş ve ilk olarak kamuoyu çalışanlarında ortaya çıkmıştır (Çakıcı, 2007: 153).

Sessizlik sarmalı, kişisel görüşlerin ifade edilme arzusunu taşımaktadır. Bireyler fikir ve düşüncelerini ifade etme isteğini dış çevrede hâkim olan düşünce iklimine göre belirlemektedirler. Bireyler dış çevrede kabul göreceğine inandıkları düşüncelerini açıklarken, dış çevrede kabul görmeyeceğini düşündükleri fikir ve görüşlerini ifade etme noktasında çekimser ve isteksiz davranmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396).

Sessizlik sarmalına göre, bireyler görüşlerinin örgütte egemen olan görüş içerisinde azınlık olarak kalacağını düşündükleri takdirde toplumun onları dışa iteceğini düşünmektedirler. Sosyal izolasyondan kaçınmak isteyen bireyler popüler olan görüşü takip etme isteği ile çoğunluğun tercih ettiği düşünce yönünde hareket etmek için çabalamaktadırlar. Bireyler görüş ve düşüncelerini açıklamadan önce fikirlerinin kamu desteğini keşfetmeye çalışmaktadırlar (Durak, 2012: 65; Çakıcı, 2007: 103).

Şekil 2.1. Sessizlik Spirali



Kaynak: Bowen ve Blackmon, (2003). Spirals of silence: The Dynamic Effects of Diversity On Organizational Voice. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1397.

Şekil 2.2’ de görüldüğü gibi, bireyler görüşlerini ifade ederken baskın olan görüş doğrultusunda fikir ve düşüncelerini ifade etme eğilimindedirler. Bunun yanı sıra örgütlerde artan ve azalan görüşler karşısında bireyler fikirlerini beyan etmekte temkinli davranarak sessizleşmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

II.3.4. Kendini Uyarılama (Self Monitoring)

Bireylerin gözlemledikleri ölçütlere göre kendilerini denetlemeleri kendini uyarılama olarak ifade edilmektedir. Bireyler girmiş oldukları bir ortamdaki durumun doğasına göre davranışlarını değiştirebilmektedirler. Kendini uyarılama teorisine göre bireyler kamusal görüşlere göre kendi görüşlerini ve davranışlarını farklılaştırmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541).

Bireyler arasında kendini uyarlama düzeyi yüksek olanlar, sosyal davranışlarını kasıtlı bir şekilde değiştirme ve ipuçlarını iyi değerlendiren kişilerdir. Ancak kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler kendi duygu, düşünce ve fikirlerini yansıtmaya eğilimindedirler. Bu bireyler kendini uyarlama düzeyi yüksek olanlara göre daha açık ifade etmektedirler (Çakıcı, 2007: 157).

II.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütlerde bireyler bazen görüş ve düşüncelerini açıklamaktan kaçınmaktadırlar. Farklı nedenlerle sessiz kalmayı tercih eden bireyler, bazen imajlarının zarar görebileceğinden bazen de örgütlerde olumsuz şekilde algılanmaktan korktukları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Morrison vd., 2003: 1453).

Bireylerin bazı durumlarda neden sessiz kalmayı seçtikleri, hangi konularda neden sessiz kaldıkları ve ses çıkarmada isteksiz oldukları örgütsel problemlerin çözümüne yönelik fikirleri kimlerle paylaştıkları ve bu kavramın nasıl anlaşılacağını ortaya koymak için sessizliğin oluşumuna etki eden faktörleri açıklamak gerekmektedir (Çakıcı, 2007: 147).

Eroğlu vd. (2011: 102) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan faktörler; Milliken vd. (2003); Premeaux (2001); Pinder ve Harlos (2001); Bowen ve Blackmon (2003); Çakıcı (2007, 2008, 2010), Demir ve Öztürk (2010); Bildik (2009)' un çalışmaları temel alınarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma şu şekildedir:

Örgütsel Nedenler

- Adaletsizlik kültürü

- Sessizlik iklimi
- Örgüt kültürü

Yönetmel Nedenler

- Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları
- Yöneticilerin Örtük inanışları
- Yönetimin desteği

Bireysel Nedenler

- Yöneticilere güvenilmemesi
- Konuşmanın riskli görülmesi
- Geçmiş tecrübeler
- İzolasyon korkusu
- İlişkilerin zedeleneceği korkusu
- Kişilik özellikleri

Ulusal/ Kültürel Nedenler

- Güç mesafesi
- Kültürel yapı

Örgüt içerisinde bireyleri görüş ve düşüncelerini ifade etme noktasında sessizliğe iten; örgütsel, yönetmel, bireysel, ulusal/kültürel olmak üzere birçok neden vardır. Bu nedenlerin etkisi ile bireyler bilgi ve düşüncelerini paylaşmada çekimser davranmakta, görüş ve düşüncelerini açıklamakta sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bireyleri sessiz kalmaya iten çok fazla etken vardır ancak yapılan bu çalışmada sessizliğe neden olan etkenler belli bir çerçevede ele alınmaktadır.

II.4.1. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Örgütsel Etmenler

Bireylerin örgütlerde sessizlik davranışları sergilemelerinin örgütsel nedenleri; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve örgüt kültürü olarak belirtilmektedir.

II.4.1.1. Adaletsizlik Kültürü

Örgütsel adalet kavramı, bireylerin bulundukları örgütte yapmış oldukları işler ile alakalı olması gerektiğini düşündükleri ile gerçekleşenleri karşılaştırmaları sonucu örgütlerine yönelik oluşturmuş oldukları algı örgütsel adalettir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 114). Örgütsel adaletsizlik ise, örgütlerde belirsiz raporlama, yüksek merkezileşme ve otoriter yönetim tarzları, zayıf iletişim, düşük performans, karar vermede isteksizlik olarak nitelendirilmektedir (Brinsfield, 2009: 74). Yoğun gözetim, insan ilişkilerinin iş ilişkilerinden daha kıymetli tutulması ve çatışmanın bastırıldığı bu tarz adaletsizlik kültürünün hâkim olduğu örgütlerde sessizlik davranışının ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur (Çakıcı, 2007: 157).

J. S. Adams'ın adalet ve eşitlik teorisine göre, bireyler örgüt içerisinde kendilerini başkalarıyla kıyaslayarak elde ettikleri çıktılarını karşılaştırmaktadırlar. Bu sayede örgütte eşit ve adaletli bir ortamın olup olmadığını test ederek davranışlarını o yönde şekillendirmektedirler (www.e-motivasyon.net).

Örgütlerde adaletsiz bir ortamın varlığı bireyleri bulundukları örgüte karşı uzaklaştırmakta; bireylerin örgütsel kararlara katılım, diğer bireyler ile iletişim kurma gibi davranışlar sergilemelerini engellemektedir. Ayrıca adaletsizliğin söz konusu olduğu örgütlerde görevleri yerine getirmeme ve çatışma gibi davranışlar görülmekte ve bireyler örgütsel konulara katılım noktasında sessiz kalmaktadırlar.

II.4.1.2. Sessizlik İklimi

Örgüt çevrelerine yönelik bireylerin algıları ve bunun bilişsel duygusal sonuçları olarak açıklanmaktadır. Bireyler arasında etkileşimler sonucu ortaya çıkan ortak değer ve normların sembolik ifadelerinin örgüt içerisinde anlamları bulunmaktadır örgütsel sessizlik iklimi örgüt hayatını şekillendiren davranış tipi olarak açıklanmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 105).

Çalışanlar görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine karşı yöneticiler tarafından olumsuz bir tavır sergilendiği takdirde artık görüş ve düşüncelerini açıklamanın herhangi bir etki yaratmadığı düşüncesine kapılarak tüm çalışanlar olarak yaygın bir sessizlik sergileyeceklerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Görüşlerine karşı olumsuz tepkiler ile karşılaşan çalışanlar bu durumu içselleştirerek davranışlarına yansıtmakta ve örgüt içerisinde bir sessizlik iklimi yaratarak bilgi ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400).

Örgütlerde sessizlik ikliminin olmaması veya ortadan kaldırılması için yöneticiler çalışanların düşünce ve görüşlerini ifade edebilmeleri konusunda gereken saygıyı göstermeli, gerekli desteği ve ortamı sağlamalıdır. Ancak bu sayede bireyler görüşlerini çekinmeden ifade edebilirler ve böylece örgütsel gelişimin önündeki sorunlar açık bir şekilde ortaya koyularak örgütlerde sessizlik ortadan kaldırılabilir.

II.4.1.3. Örgüt Kültürü

Örgütlerde bulunan bireyler ve gruplar arasında gerçekleşen etkileşim sonucu paylaşılan ve uyulan değerler örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 45).

Örgüt çalışanları tarafından yoğun bir şekilde değer paylaşımı örgüt içerisinde güçlü bir örgüt kültürünün var olduğunu göstermektedir. Ancak bu durum her zaman iyi bir sonuç yaratmayabilir. Bazı durumlarda farklı düşünce ve görüşlerin ifade edilmesi örgüt kültürü ile uyuşmayacağı endişesi ile saklanmaktadır. Örgüt kültürünün çok güçlü olduğu örgütler yenilik ve değişimlere karşı örgüt kültürü ile uyum sağlamayacağı görüşü ile kapalı durmaktadırlar. Bu nedenle farklı görüşlerin ifade edilmesi hoş karşılanmamakta ve örgüt kültürü sessizliğin ortaya çıkmasında bir etmen olmaktadır (Zerenler, 2011: 154).

II.4.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Yönetsel Etmenler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan yönetsel etmenler; yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkusu, yöneticilerin örtük/zımnî inançları ve yönetimin desteğidir.

II.4.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu

Astları tarafından negatif yönde geri bildirim alma korkusu yaşayan yöneticiler örgütlerde sessizlik ikliminin oluşmasında etkili olmaktadır. Herhangi bir şikâyet ve sorun duymak istemeyen yöneticiler astlarından gelen eleştiri ve önerilere karşı tepki göstermektedirler. Bu nedenle yöneticileri tarafından görüşlerinin dikkate alınmadığını düşünen ve tepki gören çalışanlar konuşmanın riskli ve boşuna bir davranış olduğu inancına kapılmaktadırlar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 160; Çakıcı, 2007: 156).

Örgüt çalışanları örgütsel konulara ilişkin görüşlerini ifade ettikleri takdirde yöneticilerinden tepki görecekları endişesiyle çekimser davranmakta ve olumsuz sonuç alacaklarını düşünmektedirler. Kendileri ile ilgili olumsuz durumların eleştirilmesini önlemek için yöneticiler çalışanların aktif olmalarını istememekte ve çalışanlara baskı yolu ile bu durumu engellemeye çalışmaktadırlar (Grant vd., 2009: 32).

Örgüt ile ilgili birçok konuda en iyiye bildiğine inanan üst yönetim çalışanlar tarafından olumsuz yönde bir geri bildirimle karşılaştıkları takdirde çalışanların güvenilirliği sorgulayarak onları suçlamakta ve eleştiriye maruz bırakmaktadırlar (Ehtiyer ve Yanardağ, 2008: 54).

Çalışanlar yöneticilerine karşı olumsuz geri bildirimde bulundukları takdirde negatif bir tepki ile karşılaşacakları şüphesiyle örgütsel konulara ilişkin düşünce ve görüşlerini ifade etmekten sakınmakta ve sessizleşmektedirler. Üstler bu noktada çalışanların sessizleşmemesi için aldıkları geri bildirimlere sert ve olumsuz tepki vermek yerine sorunların çözümüne yönelik önlemler almaya çalışmaktadırlar.

II.4.2.2. Yöneticilerin Örtük/Zımnî İnançları

Örgütlerde sessizliği ortaya çıkaran bir diğer etmen ise yöneticilerin örtük inançlarıdır.

Yöneticilerin çalışanların sadece kendi çıkarlarına yönelik davranışlar sergilediklerini düşünmeleri ve çalışanlarına yönelik güven eksiklikleri ve yöneticilerin her konuda sadece kendilerinin bilgi sahibi olduklarına yönelik örtük düşünceleri sessizliğin oluşumunu desteklemektedir (Slade, 2008: 67).

Morrison ve Milliken (2000: 710), tarafından yapılan çalışmada örgütlerde sessizliğin bir diğer etmeni yöneticilerin örtük inançları olarak ifade edilmektedir. Buna göre, ilk olarak yöneticilerin çalışanların yalnızca kendileri ile alakalı sorunlarla ilgilendiklerini ve onların güvenilmez oldukları düşüncesi örgüt içerisinde aşağıdan yukarı iletişimi doğrudan ortadan kaldırmaktadır. İkinci bir inanç ise, yöneticilerin örgütsel konular ile ilgili en iyiye bildikleri düşüncesidir ve bu konuda çalışanların yöneticileri sorgulamamaları gerektiğidir. Üçüncü nokta ise, yöneticilerin örgütlerde alınacak kararlar

ile ilgili birlik ve uzlaşma ortamının sağlanabilmesi için kararların çoğunluk olarak değil üniter bir şekilde alınması gerektiğini belirtmeleridir. Yöneticilere göre, çoğunluk olarak alınacak kararlarda görüşler farklılık gösterebilir ve bu sebeple örgütlerde çatışma ortamı oluşabilir. Bu durumun yaşanmaması için kararlar karşısında çoğunlukla değil üniter bir şekilde anlaşma ve uzlaşmaya varılmalıdır.

Yöneticilerin çalışanlarına yönelik besledikleri bu önyargılı ve yerleşmiş inançları çalışanların örgüt için yararlı olabilecek düşüncelerini gizlemelerine sebep olmakta ve sessizlik ikliminin oluşmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

II.4.2.3.Yönetimin Desteği

Katı bir hiyerarşik yapının hâkim olduğu örgütlerde yöneticiler görüş farklılıklarını olumsuz olarak değerlendirmekte ve yukarı doğru bir iletişim sistemi söz konusu olmamaktadır böylece sessizlik kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Durak, 2012: 70).

Üst yönetim, örgüt çalışanlarının örgütsel konular ile ilgili görüş ve düşüncelerini açıklayabilmeleri için güvenli ve uygun bir örgüt iklimi sağlamalı çalışanların grup halinde bir araya gelerek şeffaf olmalarını teşvik etmelidir. Çalışanlara açık bir iletişim ortamı sağlayarak destek olmalıdırlar (Zerenler, 2011: 157). Bu sayede örgüt desteğini hisseden bireyler örgüt problemleri karşısında sessiz kalmak yerine problemlerin çözümüne yönelik fikir ve görüşlerini ifade etmekte çekinmeyecekler ve bunun yanı sıra örgütün kalkınması, yeniliklere uyum, örgüt etkililiği gibi konularda da yöneticiler ile istişare edebileceklerdir.

II.4.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Bireysel Etmenler

Yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli bir davranış olarak görülmesi, geçmiş tecrübeler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu örgütsel sessizliğe yol açan bireysel faktörlerdir.

II.4.3.1. Yöneticilere Güvenilmemesi

Ryan ve Oestreich tarafından 1998 yılında Birleşik Devletler'de 22 kuruluşta 260 çalışan ile yapılan bir araştırmada, çalışanların %70' den fazlasının örgütlerde karşılaştıkları problemler ile ilgili konuşmaktan korktukları saptanmıştır. Bireyler karar verme süreci, yönetim yetersizliği, ücret eşitsizliği, örgütsel eşitsizlikler ve kötü örgütsel performans gibi çeşitli alanlarda bilgi vermekten kaçınmaktadırlar. Bu konular ile ilgili konuştukları takdirde konuşmalarının olumsuz yönde algılanmasından korktukları ve konuşmalarının herhangi bir şey değiştirmeyeceğini düşündükleri için görüş bildirmemektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Bazı örgütlerde yüksek düzeyde ve güçlü bir hiyerarşik yapı sessizliği güçlendirmekte, bireylerin teknik, idari ve politik açıdan konuşmaları engellenmekte ve yukarıdan aşağı doğru tek yönlü bir iletişim kanalı olması örgütlerde etkileşim olasılığını düşürmektedir. Yöneticiler tarafından çalışanların görüşleri dikkate alınmadığı ve önemsiz görüldüğü takdirde bireyler konuşmaktan kaçınmakta ve konuşmanın çabaya değmez olduğunu düşünmektedirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56; Gül ve Özcan, 2011: 112).

II.4.3.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich tarafından yapılan çalışmada, bireylerin kendilerine güvendikleri halde örgüt ile alakalı tartışmalara katılmadıkları ve görüş bildirmediikleri

dikkat çekmektedir. Çünkü bireyler bu tür tartışmalara katılmayı ve konuşmayı riskli bir teklif olarak görmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537).

Bireyler bazı durumlarda konuştukları takdirde zor durumda kalacaklarına inanmaktadırlar. Konuşmanın riskli bir davranış olacağını düşünen bireyler, bu durum neticesinde ilişkilerinin zarar göreceğini, örgüt içerisinde şikâyetçi, dedikoducu şeklinde algılanacaklarını düşündükleri için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 161).

Küresel rekabetin arttığı sürekli değişim dünyasında, artan müşteri beklentileri ve kaliteye odaklanma sonucunda örgütler çalışanlarından daha çok inisiyatif alma, sorumluluk alma ve konuşmalarını talep etmektedirler. Ancak çalışanlar sonuçsuz kalacağını ve problem çıkaran çalışan olarak görülecekleri korkusu ile sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Oysaki örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek adına çevresel sorunlara karşı duyarlı ve bilgi paylaşımından kaçınmayan, takım ruhu olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Vakola ve Baurades, 2005: 441).

Örgütler bireylere konuşmaları durumunda herhangi bir problem yaşamayacaklarına dair güven vererek, konuşmalarının riskli bir davranışın aksine örgüt devamlılığı için önemli bir karar olduğuna dair bireyleri teşvik ederek sorunların çözümünü sağlayacaklardır.

II.4.3.3. Geçmiş Tecrübeler

Örgütsel konulara yönelik fikir ve görüşlerini ifade ettiği için daha önce olumsuz bir tepki ile karşılaşan bir birey daha sonrasında kendine olan güvenini yitirerek düşüncelerini açıklamaktan vazgeçerek sessizlik davranışını seçmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Bireyler yalnızca kötü deneyim ve tecrübeler yoluyla değil aynı

zamanda çalışma arkadaşlarını gözlemleyerek sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Morrison vd., 2003: 1468).

II.4.3.4. İzolasyon Korkusu

Psikologlar insanların endişeleri ile ilgili bazen sessiz kalmalarını “sessiz etki” olarak adlandırmaktadırlar. Buna göre bireyler olumsuz olarak karşılanan bilgileri aktarmak konusunda genel bir isteksizliğe sahiptirler. Örneğin yapılan araştırmalarda örgütlerde çalışanların kötü haber taşıyıcısı olmamak adına potansiyel sorunlar hakkında üstlerine bilgi aktarma noktasında sessiz kalma eğilimindedirler veya olumsuz bilgiyi en aza indirgeyerek üstlerine iletmektedirler (Morrison vd., 2003: 1454).

Örgüt içerisinde diğerleri tarafından dedikoducu, şikâyetçi olarak algılanma ve bu yüzden izolasyonla karşılaşabileceği endişesi bireyleri sessizliğe itmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 161; Morrison, 2003: 1565). Örgüt içerisinde dışlanma korkusu yaşayan bireyler yüksek performans sergileyememektedirler ve olumsuz bir bilgi aktardıklarında dışlanacakları endişesi ile sessizleşmektedirler (Gül ve Özcan, 2011: 113).

Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı konusunda bireylere gerekli kolaylık ve şeffaflık sağlanarak dışlanma endişesi ortadan kaldırılmalıdır. Bu sayede örgütsel politikalar, kararlar ve problemler karşısında söz söyleyebilen bireyler ortaya çıkabilecek ve örgütsel işleyiş hızlanacaktır.

II.4.3.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Bireylerin endişe duyarak sessiz kalmayı tercih ettikleri bir diğer neden ilişkileri zedeleme korkusudur. Örgütsel problemler ile alakalı konuşmanın kendileri için tehlikeli olduğunu düşünen bireyler konuştukları takdirde çalışma arkadaşları ile

ilişkilerinin bozulacağı kanaatindedirler. Bazı konularda bilgileri aktardıkları takdirde diğerleri tarafından sevilmececek, güvenilir olarak görülmececek ve böylece ilişkilerinin zarar göreceğine inanmaktadırlar (Morrison vd., 2003: 1462). Ayrıca bireyler diğerleri tarafından desteklendiklerini hissettikleri konularda konuşmakta aksi durumda ise sessiz kalmaktadırlar. Bireyler bazı durumlarda amirleri ve meslektaşlarının gözünde değer ve güven kaybetme korkusu ile sessizleşmektedirler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 162).

II.4.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Ulusal Etmenler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan ulusal etmenler ise; güç mesafesi ve örgüt kültürüdür.

II.4.4.1. Güç Mesafesi

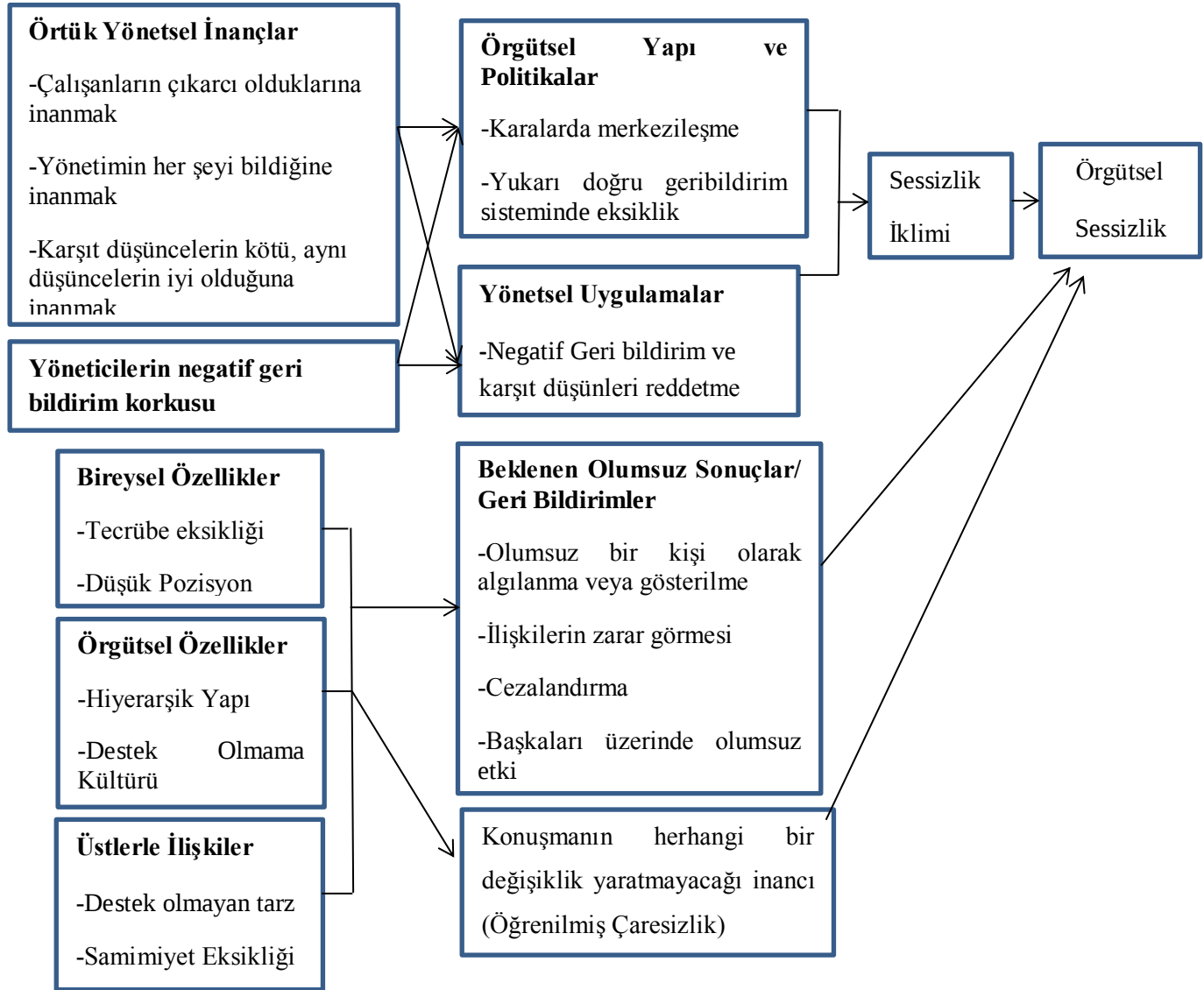
Yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu ülkelerde üstler en iyisini bilir anlayışı ile çalışanlar örgütsel konular ve sorunlar hakkında herhangi bir söz söyleme ve itiraz etme hakkına sahip değildirler. Çalışanlar otoritenin verdiği görevleri ve aktiviteleri uygulamakta zorludurlar. Bu şekilde güç mesafelerinin yüksek olduğu ülkelerde otorite kararları sorgulanmadan kabul edilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Güç mesafesinin zayıf olduğu ülkelerde güçlü ülkelere nispeten çalışanlar kararlara katılım ve görüş bildirmede daha cesur ve girişkendirler (Çakıcı, 2007: 156).

II.4.4.2. Örgüt Kültürü

Örgüt üyeleri tarafından örgütsel değerlerin kuvvetli bir şekilde algılanması güçlü örgüt kültürünün bir göstergesidir. Ancak güçlü kültür geleneksel ve kapalı örgütlerde çalışanlar arasında güçlü değer paylaşımı oluşturmakta ve değişimlere karşıt bir yapı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda da çalışanlar yenilik ve değişimlere ayak

uydurma da zorlanabilmektedirler. Bu nedenle değişim ile ilgili ortaya çıkacak yeni fikir ve düşünceler örgüt kültürüne uymayacağı kanısıyla saklanacaktır ve örgüt kültürü sessizliğin oluşmasına yol açacaktır (Zerenler, 2008: 154).

Şekil 2.2. Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Faktörler



Kaynak: Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik.Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Ankara, İlke Yayınevi, 163.

Şekil 2.3.'den aktarıldığı üzere, yönetmel inançlar, örgütsel yapı ve politikalar, üstlerle ilişkiler vb. faktörler farklı sebeplerle örgütlerde sessizlik iklimini oluşturmakta ve örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır.

II.5. Sessiz Kalma Biçimleri

Farklı sebeplerle sessiz kalmayı tercih eden bireyler bu alanda en büyük etkiyi yaşamış oldukları kaygı ve korkulardan görmektedirler. Bireyler kaygı ve korkularının etkisi ile çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme gibi biçimlerle sessiz kaldıklarını göstermektedirler (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330).

II.5.1. Çalışan İtaati

Örgütlerde çalışanlar içinde bulundukları durumdan bilinçli olarak farkında olmadan az veya çok isteksiz bir biçimde sessiz kalmaktadırlar. Örgüt içerisindeki kuralları sorgulamadan olduğu gibi kabul eden itaatkâr bireylerin statükoya karşı tahammül düzeyleri de yüksektir (Eroğlu vd., 2011: 103).

Çalışanların içinde bulundukları durumdan şikâyet etmeden ne olursa olsun örgütsel koşulları derinden kabul etmeleri sessizlik olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar adaletsiz koşullar ve durumlara aldırış göstermezler. İtaatkâr çalışanlar tüm şartları normal olarak kabul etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

II.5.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgüt içerisinde oluşan sorunlar ve aksaklıklar karşısında bireylerin tepkisiz kalmaları sağır kulak sendromu olarak açıklanmaktadır. Sağır kulak sendromu, örgütlerde en fazla cinsel taciz şikayetleri ile ortaya çıkmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330; Morrison vd., 2003: 1467). Sağır kulak sendromu, bireyleri karşılaşmış oldukları problemleri ifade ettikleri takdirde tepki alacakları korkusu veya kendilerine inanılmayacağı kaygısı yaratarak sessizliğe itmektir.

Peirce vd. (1998), tarafından yapılan çalışmada sağır kulak sendromunun 3 etkeni olduğu belirtilmektedir. Buna göre,

-Yetersiz kurumsal prosedür ve politikalar, belirsiz bildirimler,

-Yönetmelik rasyonelleştirmeler; mağdur bireyin suçlanması, misilleme yapılması, çalışanlar arasında ayırım yapılması, saldırının önemsizlenmesi

-Örgütsel özellikler; ataerkillik işletmeler, kırsal kesim işletmeleri, aile işletmeleri olarak açıklanmaktadır.

Bireyler örgütlerde karşılaştıkları problemleri ve memnuniyetsizliklerini üstlerine kolay bir şekilde iletebildikleri takdirde örgüt içerisindeki adaletsizlik algıları ortadan kalkacaktır (Harlos, 2011: 326).

II.5.3. Çekilme veya Başka Davranışlara Yönelme

Sessizlik; kendini koruma, çekilme ve farklı davranışlara yönelme şeklinde de kendini gösterebilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1360).

Bildik (2009)' a göre, örgütlerde sessizlik ikliminden en fazla zararı örgüt görmektedir. Bireyler örgütsel problemler ve aksaklıklar ile ilgili fikir ve görüşlerini bildirmelerinin kendileri için riskli bir davranış olduğunu düşünmektedirler. Bu durum örgütsel problemlerin çözümünü zorlaştırmakta ve örgüt verimini düşürerek örgütün yeniliklere ayak uydurmasını zorlaştırmaktadır (Tecimen, 2013: 24).

Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde bireyler kendilerini ifade edemedikleri için performansları düşecek ve örgüt için gerekli kararların verilmesinde yardımcı olamayacaklardır. Böylece örgüt etkililiği ve verimliliği söz konusu olmayacaktır.

II.5.4. Pasif Kalma ve Razi Olma

Bireyler örgüt içerisindeki bir konuyu gündeme getirmenin imajlarına zarar verebileceğini düşündükleri için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Morrison vd.,2003: 5). Örgüt içerisindeki çalışanların bazıları diğer bireylerin ahlak ve yasa dışı haksız davranışlarına razı olarak pasif kalmaktadırlar. Pasif kalma ve razı olma biçiminde sessizlik; geri çekilme, ilgisiz, destekleyici ve anlamsız sessizlik olmak üzere dört tiptir. Bazı çalışanların işbirliğini teşvik etmek için kafa sallamaları ve destekleyici görünmek için gülümsemeleri bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 343).

Örgüt içerisindeki problemleri veya aksaklıkları dile getirdiği takdirde olumsuz olarak karşılanacaklarını düşünen bireyler görmüş oldukları yanlış durumları ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih ederek bu duruma razı olmaktadır. Oysaki bu durum örgütlerde alınan kararların doğru veya etkili kararlar olmasını zorlaştırmakta ve çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarını azaltarak onları pasif kalmaya itmektedir.

II.6. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

İletişim yokluğu veya ses olmaması olarak kabul edilen örgütsel sessizlik bireylerin karşılaşmış oldukları sorunlar karşısında istemeden bilinçli olarak sessiz kalmaları şeklinde nitelendirilmektedir. Bireyler sessizliğin kendileri için en iyi seçenek olduğunu düşünmektedirler. Çünkü konuşmayı tercih eden kişiler örgüt içerisinde genellikle itibarını kaybetme riski ile karşılaşabilmekte veya konuşması sonucunda sıklıkla yaptırım, misilleme gibi olumsuz sonuçlara maruz kalabilmektedir (Assche ve Costaglioli, 2011: 130; Donaghey vd. , 2011: 53).

Bazı bireyler konuşmanın kendileri için olumsuz sonuçlar yaratabileceği endişesi ile görüş ve düşüncelerini ifade etmekten çekinmektedirler. Bu yüzden farklı sebeplerle sessiz kalmaktadırlar. Kimi bireyler kendini koruma amacıyla kimisi ise kendini savunma veya durumu kabullenme amacıyla sessizleşmektedir.

Park ve Keil (2009)' a göre, sessizlik bilinçli, savunmacı ve toplu sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. İlk sessizlik boyutu olan bilinçli sessizlik, çalışanların karşılaşmış oldukları problemlere karşı bilinçli olarak susmalarıdır. İkinci boyut olan savunmacı sessizlik, çalışanların kendi çıkarlarını gözetmek ve örgüt ortamında gerginlik yaratmamak için sessiz kalmalarıdır. Toplu sessizlik ise, çalışanların birlikte karar alarak konuşmamayı seçmeleridir. Fikir ve düşüncelerini açıklamaktan sakınmalarıdır (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 53).

Van Dyne vd. (2003: 1360), tarafından yapılan araştırmada bu alanda ortaya koyulan ilk çalışmalardan yararlanılarak örgütsel sessizliğin kabullenici ve kendini korumaya yönelik sessizlik olmak üzere iki boyutu olduğu saptanmıştır. Ancak araştırmada kavramın diğer disiplinlerdeki araştırmalara da dayanarak boyutlarının prososyal davranışları da içerecek şekilde genişletilmesi gerektiği vurgulanarak sessizliğin koruma amaçlı boyutunun da olduğu vurgulanmıştır. Brinsfield (2009) ise, yaptığı çalışmada bireylerin sadece kendilerini korumak ve savunmak için değil prososyal güdülerinin etkisi ile de sessiz kaldıklarını belirtmiştir.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ile Brinsfield (2009)' un yaptıkları çalışmalara dayanılarak sessizliğin boyutları; kabullenici sessizlik (acquiescent silence), korunma amaçlı (defensive) ve koruma amaçlı (ProSocial) sessizlik olmak üzere 3 temel boyut olarak belirtilmiştir.

II.6.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabullenici sessizlik; örgütsel konular ile ilgili fikir ve bilgilerin saklı tutulması olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik bir onay ve statükonun pasif kabulü şeklinde de ifade edilebilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1366).

Kabullenici sessizlikte bireyler konuşmak ve görüş bildirmek istememektedirler, bilinçli olarak örgütsel konulara karışmama ve pasif kalma davranışı sergilemektedirler. Bu davranışın nedeni ise; bireylerin düşüncelerini paylaşsalar bile herhangi bir değişiklik olmayacağı inancına sahip olmalarıdır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 158) ya da konuşmalarının anlamsız olacağını düşünmeleridir. İki durum sonucunda da köklü bir geri çekilme söz konusudur. Konuşmalarının örgütte herhangi bir değişim yaratmayacağına inanan bireyler konulara karşı ilgisizleşecek görüş bildirmekten kaçınacaklardır. Diğer bir deyişle güven duygusu düşük bireyler bu tür sessizliği seçmektedirler (Durak, 2012: 51).

Merkezileşme çabasının söz konusu olduğu geleneksel örgütlerde bireyler kendilerinin yetersiz olduğu hissine kapılarak daha az vatandaşlık davranışı sergilemekte ve üstlerinden korkan ilgisiz ve sessiz bireyler ortaya çıkmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 140).

Bu sessizlik türünde örgütsel konulara karşı isteksiz ve ilgisiz olan bireyler kasıtlı olarak fikir ve düşüncelerini gizlemektedirler. Bireylerin motivasyon kapasitesinin düşük olduğu bu boyutta, bireyler sessizlikleri ile ilgili daha az bilinçli ve daha az isteklidirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Örgütlerde kabullenici sessizliği ortadan kaldırmak için bireyler motive edilmeli ve bireylere görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri bir örgüt ortamı sağlanmalıdır.

II.6.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Örgütlerde bireylerin ne hissettiklerini veya ne düşündüklerini ifade etmelerini engelleyen güçlü normlar bulunmaktadır. Birçok çalışan örgüt içerisindeki belirli konular ve problemler hakkında gerçeği bildiği halde üstlerinin tutum ve inançlarından çekindiği için gerçeği söylemeye cesaret edememektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Örgütsel yaşam içerisinde korku hâkim olduğu takdirde bir tepki fonksiyonu olarak sessizlik ortaya çıkmaktadır. Korunmacı sessizlik, bireylerin konuştukları zaman organizasyon içerisinde olumsuz tepkiler veya eylemler ile karşılaşacaklarından korkarak sessiz kalmalarıdır (Gambarotto ve Cammozzo, 2010: 174). Bireylerin bilgi, fikir ve düşüncelerini kendilerini korumak amacıyla saklamaları olarak tanımlanmaktadır. Korunma amaçlı sessizliğe göre, bireyler ileriki süreçlerde alternatifleri kendi yararlarına çevirebilmek için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Kulualp ve Çakmak, 2012: 125).

Korunmacı sessizliğin temelinde bireylerin korkuya dayalı olarak kendilerini koruma ihtiyacı ile bilgi, fikir ve görüşlerini saklı tutmaları gelmektedir. Bireylerin örgütlerde dış tehditlerden korunmak amacıyla tasarladıkları bu sessizlik bireylerin proaktif ve bilinçli davranışlarıdır. Kabullenici sessizlikten daha aktif bir davranış olan korunmacı sessizlik tepki alma korkusu ile konuşmamayı içermektedir (Van Dyne vd., 2003: 1367).

Bireylerin kendilerini koruma amacıyla sessiz kalmalarına “mum etkisi (sessiz etki)” kavramı örnek verilebilmektedir. Mum etkisine göre, bireyler kötü veya olumsuz

olarak nitelendirilebilecek bir haberi üstlerine bildirmek konusunda isteksizdirler. Bu alanda yapılan çalışmalarda durumu destekler niteliktedir. Bireyler üst ve astlarına kötü haberleri minimize ederek vermektedirler. Bu durum bireylerin gelebilecek olumsuz tepkilere karşı kendilerini korumaları olarak da ifade edilebilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz,2008: 129).

Bireylerin düşüncelerini ifade etmekten korktukları örgütlerde sessizlik iklimi hâkim olmaktadır. Bireyler karşılaşmış oldukları problemleri üstlerine yansıtmaktan çekindikleri için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Böylece örgüt içerisindeki problemler çözüm üretilmeden üstü kapatılmaktadır. Bu durum ilerleyen süreçlerde daha büyük zararlara yol açabilmektedir ve örgütü zarara uğratabilmektedir.

II.6.3. Korumacı Sessizlik (Pro-Social Silence)

Kabullenici ve korunmacı sessizlik Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) tarafından yönetim yazınına geçirilmiş iken, korumacı ya da diğer bir deyişle özgeci, toplum yanlısı sessizlik ise, Van Dyne vd. (2003) tarafından kazandırılmıştır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 159).

Korumacı, örgüt yararına veya özgeci sessizlik; iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğer bireylerin ya da örgütlerin yararı için işbirlikçi davranışlar sergileyerek gizlenmesidir. Korunmacı sessizliğin aksine korumacı sessizlik bireyin kendisi için olumsuzluktan korkması yerine başkaları için endişeye kapılmasını içermektedir (Van Dyne vd., 2003: 1367). Başkaları düşünülerek sergilenen bu davranışta; diğer bireylerin menfaatlerinin bilinçli olarak gözetilmesi ve özveriye olma düşüncesi hâkim olmaktadır (Gül ve Özcan, 2011:113). Özveri ve işbirliğine dayalı olan bu sessizlik, bilgi ve

düşüncelerin çalışma arkadaşları ve örgütün fayda görmesi için saklı tutulmasıdır (Kulualp ve Çakmak, 2012: 125).

Bazı durumlarda bireyler başkaları zarar görür endişesi ile görmüş oldukları olumsuzlukları ve bunların düzeltilmesine yönelik fikirleri ifade etmekten kaçınmaktadırlar. Kendi konumlarının veya imajlarının zedelenmemesi için değil diğer bireyler ile olan ilişkilerinin bozulmaması amacı ile de sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Perlow ve Repenning, 2009: 11).

Tablo 2.1. *Sessizlik Türleri*

Davranışın Doğası	En Önemli Gündü	Sessizlik Türü
<i>Çalışan Pasif</i>	Razı olma (Boyun Eğme)	Razı olma anlamında sessizlik
<i>Çalışan Proaktif</i>	Kendini koruma (korku)	Savunma anlamında sessizlik
	Toplum yönelimlilik (iş birliği)	Toplum yanlısı/Özgeci Sessizlik

Kaynak: Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2008). *Örgütsel Sessizlik.Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* Ankara, İlke Yayınevi, 159.

Tablo 2.1’ de görüldüğü üzere ortaya çıkan sessizlik türlerinin hangi güdüler ve davranışlar sonucu ortaya çıktığı belirtilmiştir. Razı olma anlamında ya da kabullenici sessizlik olarak bilinen bu türde boyun eğme güdüsü ile çalışanların pasif kalarak sessizleştikleri ifade edilmektedir. Savunma anlamında veya korunmacı sessizlik ise, çalışanların proaktif yani yeni koşullar sağlamak amacıyla inisiyatif kullandıkları davranışlar sergileyerek korku ve kendini koruma güdüsü ile sessiz kalmalarını içermektedir. Yine çalışanların proaktif katılımlarının yer aldığı, toplum yanlısı/özgeci sessizlik, bireylerin iş birliği ve toplum yararını gözetme güdüsü ile başkalarının veya örgütün zarar görmemesi için sessiz kalmalarını ifade etmektedir.

II.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Fikir ve düşüncelerin ifade edilememesi olarak nitelendirilen örgütsel sessizlik gerek örgüt gerekse bireyler için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

II.7.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Konuşmama veya sessiz kalma olarak belirtilen örgütsel sessizlik örgütsel kararların doğru bir şekilde alınamaması, bireylerin dikkatlerinin dağılması ve motivasyonlarının düşmesi veya yapılacak olan işlerin zamanında yapılamaması gibi birçok problemi ortaya çıkarmaktadır (Uğur, 2017: 19). Bir örgüt içerisinde bireyler önemli konularda görüşlerini bildirmelerinin sakıncalı olduğuna inandıkları takdirde görüşlerini açıklamaya cesaret edememekte ve bunun sonucunda örgütte ortak bir karar alma ve örgütsel değişim zorlaşmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

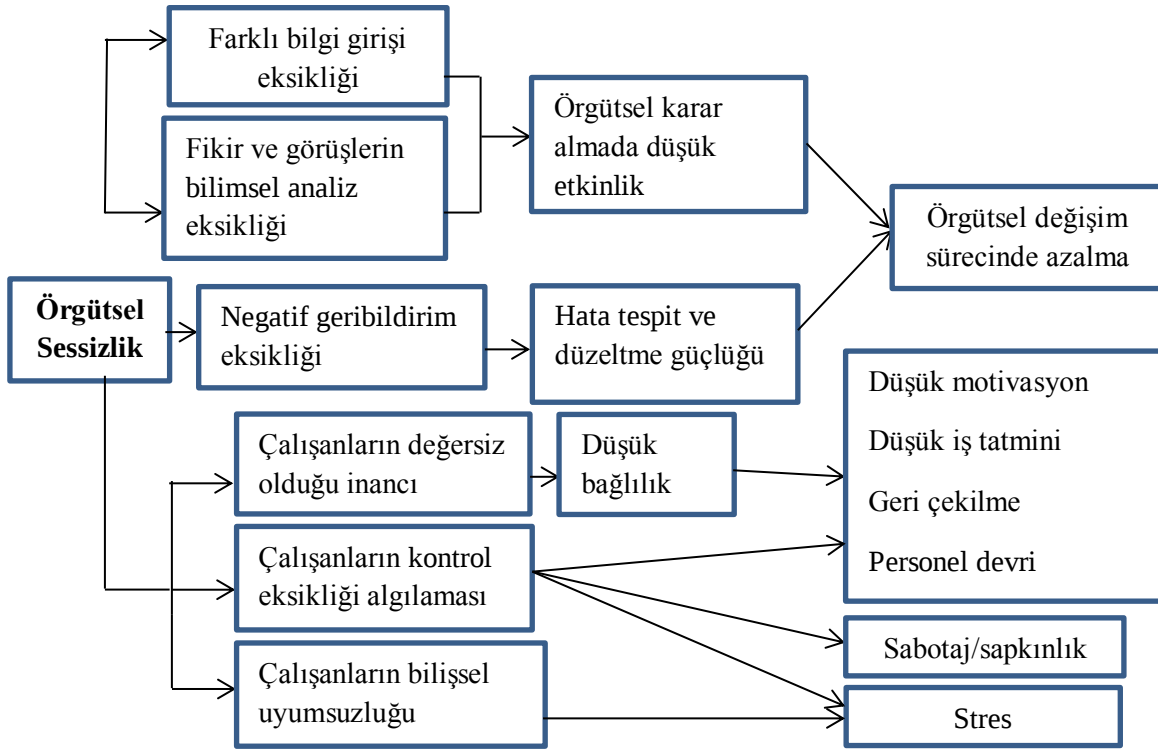
Yapılan birçok araştırmada örgütlerde çoğulcu ve ortak karar alma sayesinde farklı fikirler ve görüşler ortaya çıkmakta, karar kalitesi ve örgüt performansı artmaktadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre örgütsel sessizlik, bireylerin farklı görüş ve fikirlerini ifade etmelerini engellemekte değişim ve karar süreçlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 165). Sessizlik sonucunda sorunların görmezden gelinmesi ve çalışanların düşüncelerinin dikkate alınmaması; örgüt içerisinde geri bildirimlerden kaçınma ve problemler karşısında tepkisiz kalmaya sebep olmaktadır. İlerleme ve gelişmeyi engellemektedir (Çakıcı, 2008: 119). Çalışanların fikir ve görüşlerinin dikkate alınmadığı veya ifade etmelerine imkân tanınmadığı örgütlerde yeni fikir ve düşünceler ortaya çıkamayacağı için yeniliklere ve gelişmelere kapalı bir örgüt ortaya çıkmakta ve bireyler kendilerini ifade edemedikleri için olumsuzlukları görmezden gelmektedirler.

II.7.2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütlerin bireylerin görüş ve geribildirimde bulunmalarını engelleme eğilimleri, yalnızca örgütsel değişim ve karar almada olumsuz olarak etkilemekle kalmamakta aynı zamanda çalışanlardan beklenmeyen tepkiler gelmesine de yol açabilmektedir. Farklı literatürler de örgütsel sessizliğin örgütsel düzen üzerinde üç önemli sonucu olduğundan bahsedilmektedir. Yöneticiler çalışanları değersiz olarak görebilmekte, çalışanlar ile yöneticiler arasında bilişsel uyumsuzluk yaşanabilmekte ve yöneticiler çalışanların kendilerini ve çevrelerini kontrol etme eksikliklerinin olduğunu düşünebilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 720). Bireyler örgütleri tarafından kendilerine değer verilmediğini hissettikleri takdirde örgütlerine olan güvenleri ve bağlılıkları azalmaktadır. Güven ve bağlılıkları azalan bireyler motivasyon düşüşü ve psikolojik olarak kendini geri çekme gibi olumsuzluklar yaşayabilmektedirler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 165).

Örgüt içerisindeki problemler ile ilgili sessiz kalma ve düşüncelerini ifade edemeyen bireyler örgütlerine karşı bağlılıkları yitirmekte ve motivasyon kaybı, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumlar ile karşılaşabilmektedirler. Örgütsel bağlılık ve motivasyon kaybı nedeniyle bireyler örgütsel değişim ve gelişime yönelik çabalarını da yitirebilmektedirler (Zerenler, 2011: 161). Kendilerinin ve düşüncelerinin örgüt için değersiz olduğu hissine kapılan bireyler konuşmamayı tercih etmekte örgütlerine değer verme ve güven hissini kaybedebilmektedirler. Ayrıca bireyler yapmış oldukları iş ve işlemler ile ilgili kontrol edilmek istemektedirler. Yöneticileri tarafından kendilerinde kontrol eksikliği algılamaları durumunda motivasyon kaybı, memnuniyetsizlik, stres gibi fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58).

Şekil 1.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları



Kaynak: Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). *Organizational Silence: A Barrier To Change and Development In A Pluralistic. The Academy Of Management Review*, 25(4), 718.

Şekil 2.3' te aktarıldığı üzere örgütlerde yaşanan sessizlik sonucunda örgütsel düzeyde yaşanan sorunlar şu şekildedir: farklı bilgi girişlerinde eksiklik, fikir ve görüşler ifade edilemediği için bilimsel analiz eksikliği ve geri bildirimlerde eksiklik yaşanmaktadır. Bu sorunlar neticesinde de örgütlerde örgütsel kararların alınmasında, hataların tespit edilip düzeltilmesinde problemler yaşanmakta ve örgütsel değişim süreçleri güçleşmektedir. Örgütsel sessizliğin bireysel düzeyde yol açtığı sorunlar ise; fikir ve görüşleri alınmayan bireylerin kendilerini değersiz hissetmeleri, yeteri kadar kontrol edilmediklerini düşünmeleri ve çalışanların bilişsel olarak uyumsuzluk yaşamaları gibi sorunlardır. Bu sorunlar ile birlikte düşük iş tatmini, geri çekilme, personel devri sabotaj ve stres gibi örgütsel iş ve işleyiş ile ilgili olumsuz problemler açığa çıkabilmektedir.

II.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Çalışmalar

Vatandaşlık davranışı veya iyi asker sendromu olarak da nitelendirilen ÖVD, örgütlerde, bireylerin kendilerinden beklenen davranışların dışında resmi iş tanımlarında yer almayan kendi arzularıyla örgütlerdeki etkin işleyişi ve başkalarına fayda sağlamayı amaçlayarak sergiledikleri extra rol davranışlarıdır (Turnipseed, 2002: 1). İşbirlikçi davranışlar açısından olumlu sonuçlar yaratan ÖVD, artan ilgi ve araştırmalar neticesinde örgütlerde performans, rekabet avantajı gibi olumlu sonuçlar yarattığı için önem verilen bir kavram olmuştur (VanDyne vd., 2000: 4). Örgütlerde ilerleyen süreç içerisinde gerek işleyiş gerekse örgütsel ilişkiler açısından önem verilen ÖVD kavramının yanı sıra örgütsel sessizlik kavramı da önem verilen bir diğer örgütsel davranış konusu olmuştur.

Örgütlerde çalışanlar söylemsel katılım yani konuşma yoluyla örgüt politikaları ve kuralları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Ayrıca çalışanlar örgütlerde düşüncelerini ifade ederek örgüt içerisinde rol kimliklerini oluşturmaktadırlar (McGowan,2003: 2). Örgütlerde bu durumun aksi olan sessizlik, 1970' li yıllarda Hirschman tarafından ilk kez tanımlanmaya çalışılmış ve bireylerin karşılaştıkları problemler karşısında durumu değiştirmeye yönelik hareket etmek yerine duygu, düşünce ve endişelerini açıklamaktan kaçınmaları olarak ifade edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000).

Kavramlara yönelik literatür incelendiğinde ÖVD ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine yeterli araştırma yapılmadığı ve bu alana yönelik çalışmaların artırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Nitekim çalışanların bağlı oldukları örgütlerde sessiz kalmayı tercih ettikleri durumlar onların ÖVD sergilemeleri üzerinde de etkili olabilmektedir (Şehitoğlu, 2010: 110).

Türkiye’ nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren 100 büyük sanayi kuruluşu içerisinde ulaşılabilen 1323 çalışan ile Örgütsel sessizlik ÖVD ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi adlı çalışma üzerine yapılan anket araştırması sonucunda, örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerinde etkili bir unsur olduğu ve ÖVD’ nin de çalışan performansına yön veren bir kavram olduğu tespit edilmiştir (Şehitoğlu, 2010).

Özcan (2011)’ ın mobingin ÖVD üzerindeki etkisi ve örgütsel sessizlik isimli çalışmasında 54 erkek, 21 kadın olmak üzere toplam 75 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde mobingin ÖVD ve örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Alioğulları (2012), tarafından ÖVD ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan çalışma Erzurum’ da iki ilaç firması ve iki hastane olmak üzere dört işletmede 99 kadın, 157 erkek toplamda 256 çalışan ile yapılan araştırmada örgütsel sessizlik ve ÖVD arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Tecimen (2013), Mersin’ de bir kamu kuruluşunda çalışan 172 kişi ile yapılan anket çalışması sonucunda ÖVD ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Tecimen (2013), örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacıyla Ankara ilinde bulunan turizm işletmelerinde 427 çalışan ile gerçekleştirilen anket çalışmasına göre, örgütsel sessizlik ve ÖVD arasında negatif yönde bir ilişkinin var olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Harbalıoğlu (2014), örgütsel sessizlik ve ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada Antalya’da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde 207 erkek ve 185 kadın toplamda 392 çalışana uygulanan anket sonucunda örgütsel sessizliğin ÖVD’ yi olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ürek, Demir ve

Uğurluoğlu (2015), tarafından Ankara’ da görev yapan 230 sağlık çalışanı ile sessizliğin ÖVD üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmada örgütsel sessizliğin alt boyutları ile ÖVD’ nin alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

Cohen ve Gatod (2000), tarafından İsrail’ de ki halk sağlığı kuruluşlarında 200 çalışan ile ÖVD’ nin etkisine yönelik yapılan ampirik bir araştırma sonucunda modern toplumlarda kamu yönetimi için ÖVD’ nin önemli bir etken olduğu bulgusuna varılmıştır.

Brinsfield (2009), çalışan sessizliğinin performans üzerindeki etkisini incelemeye yönelik inşaat, finans, hizmet, eğitim gibi farklı sektörlerde çalışan 140 kişi ile yapılan çalışmada çalışan sessizliği ve sesliliği değişkenlerinin performans üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Mısır’ da ki eğitim hastaneleri üzerinde yapılan bir çalışmada örgütsel sessizlik türleri ve ÖVD’ nin etkileşimi incelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda 192 kadın, 123 erkek olmak üzere 315 hastane çalışanına anket uygulanmıştır. Anket sonucunda, örgütsel sessizlik ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Nafei, 2015).

Khaan, Kaleem ve Ullah (2016), tarafından Pakistan’ da ki kamu sektörü eğitim kurumları üzerinde 220 idari personel ile yapılan çalışmada ÖVD ile örgütsel sessizliğin ilişkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak, ÖVD ve örgütsel sessizliğin negatif ilişkili olduğu ve örgütsel sessizlik arttıkça extra rol davranışlarının azaldığı görülmüştür.

He, Wang, Li, Wu ve Estay (2018), çalışan sessizliği ve zorunlu vatandaşlık davranışı üzerine yaptıkları çalışmada Çin’ de iki imalat sektöründe toplam 242 çalışana anket uygulanmış sonucunda ise, sessizliğin boyutları ile vatandaşlığın ilişkili olduğu saptanmıştır.

III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Karaman ili kamu çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın bulguları ele alınmaktadır. Ayrıca araştırmanın amacı, önemi kabul ve sınırlılıklar, hipotezler, yöntem, evren, örneklem, veri toplama süreci ve kullanılan ölçekler, bulguların analizi ve yorumları yer almaktadır.

III.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz çalışma hayatında yaşanan teknolojik ilerlemeler ve buna bağlı olarak artan küresel rekabet ile örgütlerde önemle üzerinde durulan konuların başında gelmeye başlayan ÖVD ve örgütsel sessizlik kavramları çalışan performansı ve örgüt verimliliği üzerinde son derece etkili olan kavramlardır.

Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, örgütsel başarılar üzerinde yadsınamaz bir öneme sahip olan ÖVD ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi araştırmak, bu kavramların örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin neler olduğunu incelemektir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için Karaman ili kamu çalışanları üzerinde bir alan araştırması yapılmış ve bu sayede çalışanların ÖVD ve örgütsel sessizlik kavramlarına yönelik algıları ölçülmeye çalışılmıştır.

III.2. Araştırmanın Önemi

Çalışan performansı ve örgüt verimini önemli ölçüde artırarak örgüt başarısı üzerinde olumlu sonuçlar ortaya koyan ve böylece bütün örgütlerde çalışanlardan talep edilen bir davranış haline gelen ÖVD, son dönemlerde üzerinde dikkatle durulan bir konu olmuştur. Örgütsel anlamda yenilik, esneklik, gelişen ve değişen koşullara uyum sağlanması noktasında örgüte yardımcı olan ÖVD’ nin aksine, örgütsel sessizlik kavramı ise, çalışanların bulundukları örgüt içerisinde karşılaşmış oldukları sorunlar karşısında sessiz kalmaları veya örgütsel konulara ilişkin bilgi fikir ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmaları şeklinde nitelendirilmiştir. ÖVD’ ye tezat olarak bu kavram beklenen bir davranış olan gönüllülük esaslı ÖVD’ nin ortaya çıkmasını engellemektedir.

Çalışmanın önemi, son yıllarda örgütlerde önemle üzerinde durulan konulardan olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkinin yönünün tespit edilmesi ve kamu çalışanlarının bu değişkenlere yönelik algı ve tutumlarını Karaman ili kamu çalışanları örneğinde tespit ederek bu alanda yaşanan problemlerin çözümüne yönelik öneriler sunmak ve bu alanda yapılacak olan çalışmalara katkı sağlamaktır.

III.3. Araştırmanın Kısıtları

Literatüre kazandırılan araştırmaların birçoğunda bir takım kısıtlamalar bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmada ise, örneklem kitlesi olarak Karaman il merkezindeki kamu kurumlarında görev yapan çalışanlar ele alınarak örneklem kitlesinde bir sınırlandırmaya gidilmiştir. Ayrıca araştırmaya dâhil olmak istemeyerek anketlere yanıt vermeyen çalışanların olması örneklem kitlesinin sayıca az olmasına yol açmıştır.

Söz konusu araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili sorulara yanıt vermekte çekimser davranışları elde edilecek bulgulara ulaşmada sınırlılık yaratmaktadır. Araştırmada kullanılan anket sorularının zaman kaybı yaratacağı endişesi de sorulara doğru ve kesin yanıtlar verilmesi noktasında kısıtlılık arz etmektedir.

Araştırma sektör ayrımı gözetilmeksizin kamu sektöründe uygulanmıştır, bu sebeple araştırma farklı sektörlerde uygulandığı takdirde farklı bulgulara ulaşılması söz konusu olabilmektedir. Araştırma değerlendirmesi sırasında bu durum göz ardı edilmemelidir.

III.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, araştırmadan elde edilen verilerin genellendiği ve araştırma örnekleminin içerisinde seçildiği kümedir (Gülbüz ve Şahin, 2016: 125).

Araştırmanın evrenini, Karaman il merkezinde görev alan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılacak olan anket geçerlilik sayısı ise, kolayda örnekleme tekniği kullanılarak belirlenmiş ve buna göre dağıtılan 480 anketten geri dönen 400 anket içerisinde 352 anket çalışma bulgularına ulaşılması için sağlıklı olarak görülmüş ve sonuçta araştırma örneklemi 352 kamu çalışanından oluşmuştur.

III.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerine ulaşabilmek için anket tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri, ikinci bölümde ÖVD, üçüncü bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili sorular yer almaktadır. Veri toplamak için genel kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır.

Katılımcılara yöneltilen yaş, cinsiyet, medeni durum, görev pozisyonu, statü ve gelir durumu gibi sorulardan oluşan soru formu ile demografik özelliklere ilişkin bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Elde edilen bulguların değerlendirilmesi ise, ortalama, standart sapma, güvenilirlik, faktör, T-testi, korelasyon ve regresyon analizleri ile yapılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Araştırmada kullanılan ÖVÖ 19 maddeden oluşmaktadır. Podsakoff vd. (2000) ile Morrison (1994) tarafından geliştirilmiş olan Türkçeye uyarlaması Yener ve Aykol (2009) ile Türker (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Ölçek maddelerine verilecek olan cevaplar 5' li likert ölçeği derecelendirmesine göre belirlenmiştir. Ölçek; (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) örgütsel gelişime katkı, (8, 9, 10, 11) yardımseverlik, (12, 13) kendini geliştirme, (14, 15, 16) sahiplenme, (17) işe özen gösterme, (18, 19) centilmenlik olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Sessizlik ölçeği 15 maddeden oluşmaktadır. VanDyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlaması Taşkiran (2011) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır.

Ölçek maddelerine verilecek cevaplar ÖVD ölçeğinde olduğu gibi beşli likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. Ölçek; kabullenici (1, 2, 3, 4, 5), korunmacı (6, 7, 8, 9, 10) ve korumacı (11, 12, 13, 14, 15) sessizlik olmak üzere üç boyut olarak belirlenmiştir.

III.6. Hipotezler

Bu alanda yapılan çalışmalara ilişkin literatür taraması sonucunda araştırmada test edilecek temel iki hipotez ve bu hipotezlerin altında değerlendirilebilecek diğer hipotezler şunlardır:

H₁ Örgütsel vatandaşlık algısı çalışanların demografik özelliklerine göre değişiklik göstermektedir.

H_{1.1} Kamu çalışanlarının cinsiyetlerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.

H_{1.2} Kamu çalışanlarının medeni durumlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.

H_{1.3} Kamu çalışanlarının sendika üyeliklerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.

H_{1.4} Kamu çalışanlarının statülerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.

H_{1.5} Kamu çalışanlarının yaş gruplarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.

H_{1.6} Kamu çalışanlarının eğitim durumlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.

H_{1.7} Kamu çalışanlarının çalışama sürelerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.

H_{1.8} Kamu çalışanlarının görev pozisyonlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.

H_{1.9} Kamu çalışanlarının gelir durumlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.

H₂ Örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.1} Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu ile ÖVD arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.2} Örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu ile ÖVD arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.3} Örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu ile ÖVD arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

III.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ÖVD ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin analizleri ve değerlendirmelerine yer verilmektedir. Verilerin analizleri değerlendirilirken çalışanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler SPSS 20.0 istatistik programı ile incelenmiştir.

Çalışanlara ait demografik bulgular tablo 3.1’ de frekans tabloları ile ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 3.1. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı

<i>Değişkenler</i>	<i>Özellikler</i>	<i>Frekans (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet	Erkek	265	75,3
	Kadın	87	24,7
Medeni Durum	Evli	277	78,7
	Bekâr	74	21,0
	21-25	12	3,4
	26-30	55	15,6
	31-35	83	23,6

Yaş	36-40	77	21,9
	41-50	87	24,7
	51 ve üzeri	38	10,8
Eğitim Durumu	Lise	68	19,3
	Ön Lisans	47	13,4
	Lisans	199	56,5
	Lisansüstü	38	10,8
Çalışma Süresi	1 yıldan az	9	2,6
	1-5 yıl	78	22,2
	6-10 yıl	106	30,1
	11-20 yıl	89	25,3
	21-30 yıl	56	15,9
	30 yıl üzeri	14	4,0

352 çalışanın katılım sağladığı anketten elde edilen demografik verilere göre çalışanların 265' i (% 75,3) erkeklerden, 87'si (% 26,0) kadınlardan oluşmaktadır. Ankete katılan çalışanların 277' si (% 78,7) evli, 74'ü (% 21,0) ise bekârdır.

Çalışanların yaş aralıkları incelendiğinde ise; 21-25 yaş aralığı kamu çalışanı sayısının 12 (%3,4), 26-30 yaş aralığı 55 (%15,6), 31-35 yaş aralığı 83 (%23,6), 36-40 yaş aralığı 77 (%21,6), 40-50 yaş aralığı 87 (%24,7), 51 yaş ve üzeri 38 (%10,8) çalışanın bulunduğu görülmektedir. Bulgulardan hareketle 40-50 yaş grubu çalışanların daha fazla olduğu (%24,7) yorumu yapılabilir.

Katılımcıların eğitim durumu frekanslarının dağılımı ise şöyledir; lise mezunu 68 (% 19,3), ön lisans 47 (% 13,4), lisans 199 (% 56,5) , lisansüstü 38 (%10,8) mezun bulunmaktadır. Elde edilen verilerden anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası (%56,5) lisans mezunudur.

Çalışma sürelerine göre ise; 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların sayısı 9 (%2,6), 1-5 yıl 78 (%22,2), 6-10 yıl 106 (%30,1), 11-20 yıl 89 (%25,3), 21-30 yıl 56 (%15,9), 30 yıl ve üzeri kıdeme ise 14 (%4,0) çalışan sahiptir.

Kıdem süreleri bakımından değerlendirilecek olursa kamu kurumlarında en fazla çalışma süresine sahip olan kesimi %30,1 oran ile 6-10 yıllık kıdeme sahip çalışanlar oluşturmaktadır.

<i>Değişkenler</i>	<i>Özellikler</i>	<i>Frekans (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Sendika Üyeliği</i>	Evet	227	64,5
	Hayır	125	35,5
<i>Kurumda Çalışma Süresi</i>	1 yıldan az	15	4,3
	1-5 yıl	106	30,1
	6-10 yıl	113	32,1
	11-20 yıl	72	20,5
	21-30 yıl	37	10,5
	30 yıl ve üzeri	9	2,6
<i>Görev Pozisyonu</i>	Memur	139	39,5
	Uzman	14	4,0
	VHKİ	35	9,9
	Bilgisayar İşletmeni	41	11,6

	Tekniker/Mühendis	51	14,5
	Şube Müdürü	3	,9
	Müdür Yardımcısı	5	1,4
	İl Müdürü/Müdür	4	1,1
	Diğer	60	17,0
Gelir Durumu	1000-2000 TL	8	2,3
	2001-3000 TL	149	42,3
	3001-4000 TL	117	33,2
	4001-5000 TL	53	15,1
	5000 TL ve Üzeri	25	7,1
Statü	Sözleşmeli	55	15,6
	Kadrolu	297	84,4

Tabloda belirtildiği üzere çalışanların 227' si (% 64,5) sendika üyeliğine sahip iken, 125 (% 35,5)'i herhangi bir sendika üyesi değildir. Buradan kamu kurumlarında sendikalaşma oranının fazla olduğu çıkarımında bulunulabilmektedir.

Çalışanların bulundukları kurumdaki çalışma süreleri ise, 1 yıldan az 15 (% 4,3) çalışan, 1-5 yıl 106 (% 30,1), 6-10 yıl 113 (% 32,1), 11-20 yıl 72 (%20,5), 21-30 yıl 37 (%10,5), 30 yıl ve üzeri 9 (% 2,6) çalışan olarak bulunmaktadır.

Görev pozisyonlarının dağılımına göre; memur sayısı 139 (%39,5), uzman 14 (% 4,0), VHKİ 35 (%9,9), bilgisayar işletmeni 41 (%11,6), tekniker/mühendis 51 (%14,5), şube müdürü 3 (% ,9), müdür yardımcısı 5 (%1,4), il müdürü/ müdür 4 (%1,1), diğer pozisyonlarda 60 (%17,0) çalışan görev almaktadır.

Gelir durumu frekans dağılımı ise; 1000-2000 TL gelire sahip çalışan sayısı 8 (%2,3), 2001-3000 TL 149 (%42,3), 3001-4000 TL 117 (%33,2), 4001-5000 TL 53 (%15,1), 5000 TL ve üzeri gelire ise 25 (%7,1) çalışan sahiptir.

Çalışanların statülerine göre, 55 (% 15,6) çalışan sözleşmeli, 297 (% 84,4) çalışanın ise kadrolu olarak çalışmakta olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere çalışanların demografik özelliklerine ilişkin çeşitli sorular yöneltilmiş ve bu alanda kamu çalışanlarına ilişkin ayrıntılı verilere ulaşılmıştır.

III.8. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, verileri ölçmede kullanılan ölçeklerin ne derecede tutarlı sonuçlar ortaya koyduğunu tespit etmek için yapılmaktadır. Analizlerde güvenilirlik değeri Cronbach's Alpha (α) ile gösterilmektedir. Bu değer en az 0,7 olmak zorundadır ancak 0,60' a kadar çekilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 325).

Bu çalışmaya ilişkin ÖVD ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin güvenilirlik analizi verileri aşağıdaki tabloda ortaya koyulmuştur.

Tablo 3.2. ÖVD ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Güvenilirlik Analizleri

	<i>Cronbach's Alpha (α)</i>	<i>N</i>
<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i>	0.725	19
<i>Örgütsel Sessizlik</i>	0.812	15

Tablo 3.2.' de görüldüğü üzere ÖVD ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0.725' dir. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı (α) ise, 0.812' dir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 3.3. *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Değerlendirmesi*

	Ortalama	Std. Sapma
Birimler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olurum.	3,69	1,014
Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara, görevim dışında olsa bile gönüllü katılırım.	3,34	1,159
Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişimleri takip etmem.	2,27	1,053
Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılır, görüşlerimi bildiririm.	3,60	1,084
Kurumsal duyuruları okumam ve takip etmem.	2,07	1,049
İşimle ilgisi olmasa bile kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk alırım.	3,51	1,091
Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olurum.	3,84	0,972
Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırmam.	2,06	0,992
Benden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım ederim.	3,84	1,041
Benden istenmemesine rağmen bir şeylerin yapılmasına gönüllü olurum.	3,60	1,028
Ağır iş yükü olanlara yardım ederim.	3,70	0,995
Yeni teknik ve gelişmeleri görevimi yerine getirirken kullanırım.	3,86	0,982
İş arkadaşlarımla teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşmam.	2,18	1,196
Çalıştığım kurumu dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir kurum olarak tanıtırım.	3,38	1,158
Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı kurumu savunurum.	3,65	1,076
Kurumun çıkarlarını, kendimin ve çalışma arkadaşlarımla çıkarlarından üstün tutarım.	3,59	1,121
İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olurum.	3,81	1,082
İşte ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösteririm ve abartırım.	1,96	1,020
İş ve kurumla ilgili yakınırım.	2,36	1,204

Tablo 3.3’ te ÖVD ile ilgili ifadelerin ortalama ve standart sapmalarına ilişkin değerler verilmektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere değerler 4’e yakın çıktığı görülmektedir. Bu durum katılımcıların ÖVD sergilediklerini göstermektedir. “*İşte ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösteririm ve abartırım*” ifadesinin ortalaması 1,96 düzeyinde olup en düşük değeri almıştır. Bunun nedeni ifadenin ters soru olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca 3, 5, 8’ inci ifadelerde ters ölçekli olduğu için değerlerin düşük çıktığı görülmektedir. “*Yeni teknik ve gelişmeleri görevimi yerine getirirken kullanırım*” ifadesi 3,84 ortalama ile en yüksek değeri alan ifade olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4. Çalışanların Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Değerlendirmesi

	Ortalama	Std. Sapma
Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	2,62	1,118
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	2,47	1,021
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	2,26	0,965
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	2,17	0,955
Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,26	1,045
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	2,14	0,978
Bulduğum kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	2,20	1,024
Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	2,14	0,988
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	2,17	1,027
Kurum ile ilgili olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	3,66	1,214

Kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım	3,59	1,206
Kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	4,00	1,046
Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	4,12	1,037
Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	4,18	1,050

Tablo 3.4’ te en yüksek değer “*Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim*” ifadesi 4,18 ortalama ile en yüksek dereceye sahip ifade olmuştur. “*Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım*” ifadesi ise 2,14 ortalama ile en düşük değer olarak çıkmıştır. Buradan kamu çalışanlarının sessizlik algılarının düşük olduğu yorumu yapılabilmektedir.

III.9. Faktör Analizleri

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili olan çok sayıda değişken arasındaki verilerin daha anlamlı ve az sayıda açıklanmasına imkân tanıyan çok değişkenli bir analiz türüdür (Nakip, 2003: 403).

Faktör analizi içerisinde değerlendirmesi yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği ve Barlett Küresellik testleri ise, belirli bir örneklemden ulaşılan verilerin faktör analizi için yeterli değerde olup olmadığını göstermektedir ve bu değer 0,60 ve üzeri olması gerekmektedir. Ancak bu sayede faktör analizi için yeterli görülmektedir. Barlett Küresellik testinde ise korelasyon matrisinde yer alan verilerin faktör analizi yapmak için uygun olup olmadığını tespit etmektir. Bu test sonucunun (Sig.=0.000) anlamlı olması ($p<0,05$) elde edilen veriler arasında ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311).

Tablo 3.5. ÖVD ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin KMO ve Bartlett's Testleri

		ÖVD	Örgütsel Sessizlik
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		,880	,841
Bartlett's Küresellik Testi	<i>Yaklaşık Ki-Kare</i>	2258,016	2464,360
	<i>Serbestlik Derecesi</i>	171	105
	<i>Anlamlılık</i>	,000	,000

ÖVD ve Örgütsel sessizlik ölçeklerine ilişkin değişkenlerin tespiti için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Tablo 3.4' de yapılan testler sonucunda ÖVD' nin KMO değeri 0.880, örgütsel sessizlik davranışının KMO değeri ise 0.841 olarak bulunmuştur.

KMO değerinin 0,80' den yüksek olması örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan Bartlett' s testi sonucuna göre ise ÖVD ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktör Analizi

İFADELER		FAKTÖRLER					
		1	2	3	4	5	6
Örgütsel Gelişime Katkı	-Birimler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olurum.	,651					
	-Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara, görevim dışında olsa bile gönüllü katılırım.	,584					
	- Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişimleri takip etmem.	,706					
	- Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılır, görüşlerimi bildiririm.	,652					
	- Kurumsal duyuruları okumam ve takip etmem.	,658					
	-İşimle ilgisi olmasa bile kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk alırım.	,734					
	-Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olurum.	,697					
Yardımseverlik	- Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırmam.		,536				
	- Benden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım ederim.		,749				
	- Benden istenmemesine rağmen bir şeylerin yapılmasına gönüllü olurum.		,694				
	- Ağır iş yükü olanlara yardım ederim.		,719				
Kendini Geliştirme	- Yeni teknik ve gelişmeleri görevimi yerine getirirken kullanırım.			,635			
	- İş arkadaşlarımla teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşmam.			,660			

Sahiplenme	- Çalıştığım kurumu dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir kurum olarak tanıtırım. - Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı kurumu savunurum. - Kurumun çıkarlarını, kendimin ve çalışma arkadaşlarımla çıkarlarımdan üstün tutarım.				,732		
					,765		
					,542		
İşe Özen	- İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olurum.					,548	
Centilmenlik	-İşte ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösteririm ve abartırım. - İş ve kurumla ilgili yakınırım.						,681
							,676
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS		55,277					

ÖVD’ ye ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre; ÖVD’ nin en yüksek faktör yüküne sahip ifadesi sahiplenme boyutu içerisinde değerlendirilmekte olan “*Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı kurumu savunurum*” (,765) ifadesi olduğu görülmektedir.

ÖVD’ nin en düşük faktör yüküne sahip ifadesinin ise, yardımseverlik boyutuna dâhil olan “*Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırmam*” (,536) ifadesidir.

Tablo 3.7. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Faktör Analizi

İFADELER		FAKTÖRLER		
		1	2	3
Kabullenici Sessizlik	-Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	,734		
	-Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	,765		
	-Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	,703		
	-Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	,541		
	-Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	,579		
Korumacı Sessizlik	-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.		,808	
	-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.		,854	
	-Bulduğum kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		,597	
	-Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.		,777	
	-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.		,840	
Korunmacı Sessizlik	-Kurum ile ilgili olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.			,667
	-Kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.			,678
	-Kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.			,837
	-Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.			,842
	-Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim			,815
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS		61,923		

Tablo 3.7’ de görüldüğü üzere örgütsel sessizliğe ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel sessizliğe ilişkin belirlenen 3 boyut toplam varyansın 61, 923’ ünü açıklamaktadır.

Tabloda yer alan verilerden anlaşılabacağı üzere örgütsel sessizliğe ilişkin faktör yükü en yüksek ifade korunmacı sessizlik boyutunda yer alan “*Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım*” (,854) ifadesi olarak görülmektedir. En düşük faktör yükü ise kabullenici sessizlik boyutu içerisinde yer alan “*Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim*” (0,541) ifadesi olarak sonuçlanmaktadır.

Faktör analizi sonucunda değişkenlerin “(0,541-0,854)” iki değer arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Faktör değerlerinin yüksek olduğu tablodan, değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu ve ortak bir varyansı paylaştıkları yorumu ortaya çıkmaktadır.

III.10. T-testi, ANOVA, Korelasyon ve Regresyon Analizleri ile Hipotezlerin Testi

Araştırmanın bu kısmında T-testi, ANOVA, Korelasyon ve Regresyon analizlerine ilişkin bulgular ve yorumlmaları ile hipotezlerin test edilmesi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

III.10.1. T-testi Analizi

Bağımsız değişkenlerin karşılaştırılabilmesi amacıyla uygulanan T-test, değişkenler arasında belirli bir anlamlılık oranında farklılık olup olmadığına ulaşabilmek amacıyla yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 231).

Tablo 3.8. Çalışanların ÖVD Düzeylerinin Cinsiyet, Medeni Durum, Sendik Üyeliği ve Statü Değişkenlerine Göre Farklılık Analizine İlişkin t-Testi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>Test</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>P</i>	<i>Yorum</i>
Cinsiyet	t-Testi	Erkek	265	3,1654	,020	Fark Var P<0,05
		Kadın	87	3,1978		
Medeni Durum	t-Testi	Evli	276	3,1829	,940	Fark Yok P>0,05
		Bekâr	74	3,1323		
Sendika Üyeliği	t-Testi	Evet	226	3,1712	,889	Fark Yok P>0,05
		Hayır	124	3,1740		
Statünüz Nedir	t-Testi	Sözleşmeli	55	3,0383	,086	Fark Yok P>0,05
		Kadrolu	296	3,1986		

Tablo 3.8’ de çalışanların cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği ve statü değişkenlerine göre örgütsel sessizliğe ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin T- testi sonuçları görülmektedir.

Cinsiyete ilişkin yapılan t-Testi neticesinde, erkek ve kadın çalışanların ÖVD sergilemelerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (P<0,05). Yapılan analize göre, erkek ve kadın çalışanların ÖVD sergileme ortalamaları arasında farklılık olduğu saptanmış ve kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha çok ÖVD’ de bulundukları tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle ana hipoteze ilişkin alt hipotez olan “**H_{1.1}**: Kamu çalışanlarının cinsiyetlerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların medeni durumlarına ilişkin farklılık analizine göre ise; çalışanların medeni durumlarına göre ÖVD sergilemeleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (P>0,05). Bu bulgular neticesinde “**H_{1.2}**: Kamu çalışanlarının medeni durumlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir” ifadesi reddedilmiştir. Çalışanların sendika üyesi olup olmama durumlarına göre ÖVD sergilemelerinin farklılık

teşkil edip etmediğine bakıldığında ise; sendika üyesi olup olmama durumunun çalışanların ÖVD sergilemeleri üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir ($P>0,05$). Elde edilen bu bulgulara göre “***H_{1.3}: Kamu çalışanlarının sendika üyeliklerine göre ÖVD alguları değişiklik göstermektedir***” hipotezi reddedilmiştir. Kamu çalışanlarının bulundukları kurumda sahip oldukları statülerine göre diğer bir ifadeyle sözleşmeli veya kadrolu olma durumlarına göre ÖVD davranışında bulunmaları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($P>0,05$) ve bu sonuca göre; “***H_{1.4}: Kamu çalışanlarının statülerine göre ÖVD alguları değişiklik göstermektedir***” hipotezi reddedilmiştir.

III.10.2. ANOVA Testi

ANOVA testi, ikiden fazla bağımsız grubun ortalama değerlerinin birbirlerine eşit olup olmadığının kontrolü için yapılan analizdir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 240). ANOVA testi uygulanabilmesi için öncelikle varyansların eşitliği test edilmelidir. ANOVA yapılabilmesi için gruplar arası varyans değerlerinin homojen olması yani eşit dağılması gerekmektedir (Sipahi vd. 2008, 124).

Çalışanların örgütsel sessizliğe ilişkin tutumlarının yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, görev pozisyonu ve gelir düzeyi gibi değişkenlere göre farklılaşma durumunu test etmek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Farklılığın söz konusu olduğu durumlarda hangi aralıklarda yer aldığının saptanması için Post-Hoc (Tukey HSD Testi) analizine başvurulmuştur.

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, görev pozisyonu ve gelir durumları ile ÖVD arasında ($P>0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Değişkenler arasında anlamlı bir farklılık saptanamadığı için “***H_{1.6}: Kamu çalışanlarının eğitim durumlarına göre ÖVD***

algıları değişiklik göstermektedir” şeklindeki ana hipotezin alt hipotezlerinden biri olan H_{16} hipotezi reddedilmiştir.

Ayrıca ana hipotezin alt hipotezi niteliğindeki ”**H_{1.7}**: Kamu çalışanlarının çalışama sürelerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir”, ”**H_{1.8}**: Kamu çalışanlarının görev pozisyonlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir”, ”**H_{1.9}**: Kamu çalışanlarının gelir durumlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir” hipotezleri de anlamlı farklılık bulunamadığı için reddedilmiştir.

Tablo 3.9. Çalışanların Vatandaşlık Algılarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>Gruplar arası fark</i>	<i>St. Hata</i>	<i>P</i>
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	1 yıldan az	1-5 yıl	,20850	,10272	,609
		6-10 yıl	,25985	,09788	,268
		11-20 yıl	,20087	,09780	,617
		21-30 yıl	,24029	,10795	,452
		30 yıl ve üzeri	-,02381	,10684	1,000
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,20850	,10272	,609
		6-10 yıl	,05135	,06886	1,000
		11-20 yıl	-,00763	,06876	1,000
		21-30 yıl	,03179	,08256	1,000
		30 yıl ve üzeri	-,23231	,08109	,098
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,25985	,09788	,268
		1-5 yıl	-,05135	,06886	1,000
		11-20 yıl	-,05898	,06129	,998
		21-30 yıl	-,01956	,07645	1,000
		30 yıl ve üzeri	-,28366*	,07486	,011
	11-20 yıl	1 yıldan az	-,20087	,09780	,617
		1-5 yıl	,00763	,06876	1,000
		6-10 yıl	,05898	,06129	,998
		21-30 yıl	,03942	,07636	1,000
		30 yıl ve üzeri	-,22468	,07477	,080

	21-30 yıl	1 yıldan az	-,24029	,10795	,452
		1-5 yıl	-,03179	,08256	1,000
		6-10 yıl	,01956	,07645	1,000
		11-20 yıl	-,03942	,07636	1,000
		30 yıl ve üzeri	-,26410	,08763	,062
	30 yıl üzeri	1 yıldan az	,02381	,10684	1,000
		1-5 yıl	,23231	,08109	,098
		6-10 yıl	,28366*	,07486	,011
		11-20 yıl	,22468	,07477	,080
		21-30 yıl	,26410	,08763	,062

Tablo 3.9’ da yapılan post- hoc (Tukey testi) sonuçları verilmiştir. Yapılan test sonuçlarına göre çalışanların ÖVD algıları ile çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna varılmıştır ($P<0,05$).

Test sonucunda; 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların vatandaşlık algılarına ilişkin puanları ($3,3860\pm0,263$), 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların puanları ($3,1775\pm0,472$), 6-10 yıl arası çalışma süresi olanların puanları ($3,1261\pm0,446$), 11-20 yıl arası çalışma süresi olan çalışanların puanları ($3,1851\pm0,408$), 21-30 yıl çalışma süresi olan çalışanların puanları ($3,1457\pm0,470$), 30 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların puanları ($3,4098\pm0,228$) olarak görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle 6-10 yıl ve 30 yıl ve üzeri çalışma süresi olan çalışanların birbirlerinden farklı düzeylerde vatandaşlık algısına sahip oldukları görülmektedir. Yani 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları 30 yıl ve üzeri çalışma süresi olan çalışanlara göre daha yüksektir. Elde edilen veriler neticesinde “ **$H_{1.7}$: Kamu çalışanlarının çalışma sürelerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir**” hipotezi kabul edilmiştir.

III.10.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasında ne tür bir ilişki olduğunu öğrenmeye yönelik kullanılan analiz yöntemidir. Analizde karşılaşılan Pearson korelasyon katsayısı ise, yapılan analiz neticesinde değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesinin öğrenilmesi açısından en sık kullanılan katsayıdır (Sipahi vd. 2008: 143).

Bu çalışmada da, ÖVD ile örgütsel sessizlik ve boyutları arasında ne tür bir ilişkinin olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 3.10. ÖVD ile Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Arasındaki İlişki

	N(352)	Örgütsel sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik	ÖVD
Örgütsel Sessizlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,766** ,000	,764** ,000	,527** ,000	,156** ,003
Kabullenici Sessizlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)		1	,592** ,000	,028 ,605	-,034 ,525
Korunmacı Sessizlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)			1	-,002 ,972	,026 ,629
Korumacı Sessizlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)				1	,308** ,000
ÖVD	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (P<0.01)

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.(P<0.05)

Tablo 3.10’ da ÖVD ile örgütsel sessizlik ve boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; ÖVD ve örgütsel sessizlik arasında ($r= 0,156^{**}>0,01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. ÖVD ile örgütsel sessizliğin kabullenici ($r= -0,034<0,01$) ve korunmacı boyutu ($r= 0,026<0,01$) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. ÖVD ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasında ($r= 0,308^{**}>0,01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgulardan hareketle; “**H₂**: Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

III.10.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye yarayan analiz türüdür. Regresyon analizinde yöntem bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkilemesi yönünde oluşturulmaktadır (Sipahi vd. 2008: 154).

Tablo 3.11. Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Kabullenici Sessizlik	-,090	-1,420	,157
Korunmacı Sessizlik	,079	1,259	,209
Korunmacı Sessizlik	,311	6,117	,000
R= ,318	R²= ,101	F değeri= 13,040	P değeri= ,000

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 3.11’ de verilmiştir.

Örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve korumacı alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alındığında, kabullenici sessizlik ve ÖVD arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgudan hareketle “**H_{2.1}**: *Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu ile ÖVD arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi kabul edilmiştir. Korunmacı ve korumacı alt boyutlarının ise pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizinde, sessizlik ve diğer alt boyutlarının bağımlı değişken olan ÖVD’ yi %10,1 düzeyinde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.12. Hipotez Analizleri Sonuçları

	İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H₁	ÖVD algısı çalışanların demografik özelliklerine göre değişiklik göstermektedir.	
H_{1.1}	Kamu çalışanlarının cinsiyetlerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.	KABUL
H_{1.2}	Kamu çalışanlarının medeni durumlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.	RED
H_{1.3}	Kamu çalışanlarının sendikaya üye olup olmamalarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.	RED
H_{1.4}	Kamu çalışanlarının statülerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.	RED
H_{1.5}	Kamu çalışanlarının yaş gruplarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.	RED
H_{1.6}	Kamu çalışanlarının eğitim durumlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir	RED
H_{1.7}	Kamu çalışanlarının çalışma sürelerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir	KABUL
H_{1.8}	Kamu çalışanlarının görev pozisyonlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.	RED
H_{1.9}	Kamu çalışanlarının gelir durumlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.	RED
H₂	Örgütsel sessizlik ile Örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki vardır	
H_{2.1}	Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu ile ÖVD arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_{2.2}	Örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu ile ÖVD arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır	RED
H_{2.3}	Örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik boyutu ile ÖVD arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır	RED

SONUÇ

Son yıllarda değişen ve gelişen şartlar, küreselleşme, büyüme, piyasa koşulları, çevresel etmenler ve artan rekabet ortamları gerek kamu sektörlerini gerekse özel sektörleri ayakta kalabilme ve koşullara uyum sağlayabilme açısından farklı stratejiler izlemeye yönlendirmektedir. Örgütlerin bu değişimlere ayak uydurabilmek ve verimliliği sağlayabilmek adına yapmış oldukları en etkili uygulamalardan biri insan kaynaklarına gereken hassasiyeti göstermek ve önem vermektir böylece örgütlerin en önemli üretim faktörlerinden biri olan emek yani insan gücü en etkili düzeyde kullanılabilmektedir. Çünkü günümüzün değişen rekabet ortamlarında ayakta kalabilmek örgütlerin en önemli kaynağı olan insana gereken önemin verilmesi ile gerçekleşmektedir.

Teknolojik ilerlemeler ve üretimde yaşanan değişimler her ne kadar makineleşmeyi arttırsa da insan kaynağı her zaman ve her dönemde yadsınamaz bir öneme sahip olmuştur. Örgütlerde yaşanan problemlere çözüm üretme, yenilik ve yaratıcılık, yardımlaşma, değişime ayak uydurma, risk alabilme gibi özellikler insan faktörü ile gerçekleşmektedir. Bu bakımdan hemen hemen bütün örgütlerde insan psikolojisine verilen önem artmış bu alana yönelik çalışmalar ve araştırmalar çoğalmıştır.

Örgütlerde birbirleri ile sürekli bir etkileşim ve iletişim halinde olan insanlar belirli bir takım paylaşımlarda ve alışverişte bulunmaktadırlar. İnsanların gerek çalışma arkadaşları gerekse üstleri ile yapmış oldukları sözlü veya sözlü olmayan bu etkileşimler örgütsel ilişkiler ve örgüt verimliliği açısından son derece önem arz etmektedir. Örgütlerde başarıya ulaşabilmenin yolu sadece örgütsel bir takım politikalar uygulamakla değil

Çalışanların örgütlerine duydukları bağılılık, sadakat ve örgütleri adına bir takım olumlu davranışlar sergilemeleri ile de alakalıdır. Bu yüzden çalışmamızda insanların diğere bireylerle ve üstleri ile ilişkilerinden doğan, tanımlı rol davranışları dışında sergilemiş oldukları ÖVD kavramı ve örgütlerde olmazsa olmaz denilen iş ve işlemlerin yürütülmesinde etkili bir faktör olan iletişim kavramının önünde bir engel örgütsel sessizlik kavramı üzerinde çalışılmıştır.

ÖVD ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkinin incelendiğı bu tez çalışmasında vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik ve boyutlarının ilişkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Karaman ili merkez kamu kurumlarında görev yapan 400 çalışana yapılan anket uygulamasında 352 anket değerdendirmeye alınmıştır. Şöyle ki küreselleşme ile yaşanan büyüme yönetimi zorlaştırmış, yönetimde hâkim olan katı hiyerarşi ve bürokrasinin ortadan kaldırılmasını gündeme getirmiştir. Çalışmada uygulama alanı olarak kamu kurumlarının ele alınmasının sebebi 1980' li yıllardan başlayarak günümüze ulaşan yeni kamu yönetimi anlayışının getirmiş olduğı hantal yapıdan kurtulma çabaları sonucu insan kaynaklarının her alanda uygulama imkânı bulması ve memurların katı bürokrasi ve sıkı denetim algısından sıyrılmalarının davranışlarına ne şekilde yansıdığının ölçölmeye çalışılmasıdır.

Yapılan araştırmada ilk olarak çalışanların demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik bir bölüm hazırlanmıştır. Sonrasında alışanların ÖVD ve örgütsel sessizlik algılarını ölçmeye yönelik önceki çalışmalarla da güvenilirlikleri test edilmiş olan 19 soruluk ÖVD ölçeğı ile 15 soruluk ölçek sessizlik ölçeğı kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda ilk olarak demografik bulgular yorumlanmıştır. Çalışanların demografik özelliklerinin ÖVD üzerinde herhangi bir değışiklik arz edip

etmediğine bakıldığında, çalışanlara ait çalışma süreleri ile ÖVD arasında ilişki saptanmıştır. Buna göre, çalışanların kıdem sürelerine göre ÖVD algılarının farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. 6-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanların yüksek bir ÖVD algısına sahip oldukları gözlenmiştir. Diğer demografik özellikler ile ÖVD arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

ÖVD ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, ÖVD ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yani örgüt içerisinde ÖVD arttıkça örgütsel sessizlik artış göstermektedir. Bu durum çalışanların, ÖVD sergiledikleri halde örgüt içerisinde yanlış anlaşılma, ihbarcı olarak nitelendirilme veya bir takım hataları dile getirmenin itibarlarını ve arkadaşlık ilişkilerini zedeleyebileceği endişesi ile sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Çalışanların hem gönüllü olarak başka bireylere yardım davranışında bulunmaları hem de bir takım eksik veya yanlış noktaları düzeltme de çekimser kalmaları bulundukları örgüt içerisinde hâkim olan atmosfer ile de ilgili olabilmektedir.

ÖVD ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularına göre, ÖVD ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Örgütlerde vatandaşlık davranışı arttıkça kabullenici sessizlik azalmaktadır. Örgütlerde bilinçli olarak örgütsel konulara karışmama şeklinde ifade edilen kabullenici sessizlik arttıkça ÖVD azalmaktadır. Bunun nedeni, çalışanların gördükleri hataları bilinçli olarak saklamaları, örgütsel gelişime katkı sağlamak noktasında vatandaşlık algısını düşürmesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel sessizliğin korunmacı ve korumacı sessizlik boyutları ile ÖVD arasında ise, pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ÖVD arttıkça sessizliğin korunmacı ve korumacı sessizlik boyutları artış göstermektedir.

Örgütlerde çalışanlar ÖVD algıları yüksek olmasına rağmen sessizlik davranışı sergilemektedirler. Örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu ile ÖVD arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmasının sebebi, bireylerin kendi çıkarlarını gözetmek için sessiz kalmayı tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır. Korumacı sessizlik boyutu ise, çalışanların yardım davranışında bulundukları çalışma arkadaşlarının hatalarını dile getirememelerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü çalışanlar arkadaşlarının hatalarını üstlerine bildirdikleri takdirde itibarlarını kaybetme korkusu yaşamaktadırlar.

Araştırmanın genel bir değerlendirmesi yapılacak olursa, ÖVD ve örgütsel sessizlik arasında düşük de olsa bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu alana yönelik yapılan araştırmaların birçoğunda ÖVD ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu vurgulanmış, ancak bu çalışmada iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum yaşanan değişimlerden ve gelişimlerden kaynaklanabileceği gibi kamu kurumları içerisinde gerçekleştirilen politika değişikliği gibi etkilere de kaynaklanmış olabilmektedir. Neticede vatandaşlık algısına sahip bireylerin düşünce ve fikirleri paylaşarak pasif kalmaktan uzak olmaları beklenmektedir.

Sonuç olarak kamu kurumlarında sessizlik algısının yok edilmesine yönelik yapılan literatür taraması ve araştırmalardan elde edilen verilere dayanarak bir takım öneriler sunulabilir:

- Bu noktada çalışanların kendi fikir ve düşüncelerinin arkasında cesur bir şekilde durabilmeleri için izolasyon korkusu, iş ile ilgili endişeler, itibar kaybı gibi korkuların ortadan kaldırılmasına yönelik psikolojik destek sağlanabilir ve çalışmalar yapılabilir.

- Çalışanların kararlara daha etkin bir biçimde dâhil olabilmeleri adına çoğulcu ve ortak karar almaya özen gösterilebilir.

-Kamu kurumları içerisinde çalışanların görüşlerini açık olarak ifade edebilecekleri bir iletişim ağı oluşturulabilir.

-Belirli dönemlerde çalışanlar ile bireysel veya toplu olarak görüşmeler düzenlenerek fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri noktasında teşvik edici faaliyetler düzenlenebilir.

- Yöneticiler çalışanları üzerinde bürokratik baskı kurmamaya özen göstererek onları konuşmaları yönünde isteklendirebilir ve örgüt adına fikir üreten çalışanları ödüllendirilebilir.

-Örgütlerde çalışanlara belirli dönemlerde ÖVD ve sessizliğe ilişkin eğitim seminerleri düzenlenebilir.

Araştırmada yer alan bir takım kısıtlamalar söz konusudur. Öncelikle araştırma Karaman ilindeki kamu çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Çalışma kamu sektörü dışında bir sektörde uygulandığı takdirde farklı sonuçlar söz konusu olabilmektedir. Ayrıca çalışanların araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin görüşleri zamana göre değişiklik gösterebilmektedir.

Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda araştırmacıların bu tarz bir konuyu, kamu- özel sektör ayrımı gözeterek ele almalarının iki sektörün karşılaştırılması açısından olumlu katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada Türkiye’ de genellikle ÖVD ile boyutları ve örgütsel sessizlik ele alındığı için örgütsel sessizliğin boyutlarının dâhil olduğu çalışmalar azınlıktadır. Bu noktada literatüre katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-15.
- Adams, S. J. (1981). Toward an Understanding Of Inequity. *J. Abnormal Social Psychology*, 43, 422-436.
- Adawiyah, W. R., Pramuka, B. A. (2012). The Relationship between soft TQM and Organizational Citizenship Behavior: A Case of Islamic Banks in Indonesia. *International Review of Social Sciences and Humanites*, 2(2), 213-226.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alioğulları, D. Z. (2012). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Allen, D. T., Rush, C. M. (1998). The Effects Of Organizational Citizenship Behavior On Performance Judgements: A field Study And A Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Allen, J. N., Meyer, P. J. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Alparslan, M. A., Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Dergisi*, 4(6), 136-147.

- Arslantaş, C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Assche, V. K., Costaglioli, F. (2012). Silent Places, Silent Plans: Silent Signification and the Study of Place Transformation. *Planning Theory*, 11(2), 128-147.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 58-72.
- Barbuto, E. J., Brown, L. L., Wilhite, S.M., Wheeler, W. D. (2001). Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study of Agricultural Co-Op Workers. *28th Annual National Agricultural Education Research Conference, December 12*, 539-553.
- Barksdale, K., J. M. Werner, (2001). Managerial Ratings Of In- Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models Of Their Relationship. *Journal of Business Research*, 51, 145- 155.
- Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Selçuk Üniversitesi Basımevi, 2.Baskı, Konya.

- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 1-352.
- Bolat, İ. O., Bolat, T., Seymen Aytemiz, O. (2009).Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Bowen, F., Blackmon K. (2003). Spirals of silence: The Dynamic Effects of Diversity On Organizational Voice. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brief, A. P., Motowidlo, S. J. (1986). Pro-Social Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. USA: Ohio State University.
- Bryant, M., Wolfram C. J. (2004). Conversion Stories As Shifting Narratives Of Organizational Change, *Journal of organizational change management*, 17(6), 578-592.
- Chatman, A. J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

- Cohen, A., Gadot, V. E. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration & Society*, 32 (5), 596-624.
- Conlee, C. M., Tesser, M. (1973). The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission. *Sociometry*, 36(4), 588-599.
- Cremer, D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, S.M. (2005). Social Exchange Theory: An İnterdisciplinary Review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y., Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment & Society*, 25(1), 51-67.
- Durak İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M. (2008), Organizational Silence: A Survey on Employees Working In A Chain Hotel. *Tourism And Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.

- Ergen, Z.(2008). Kamu Kesimi Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesinde Fayda-Maliyet Analizi Tekniği ve Türkiye’ de Uygulanabilirliği, *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2),115–132.
- Erigüç, G., Ergin, G. (2003). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçerken İş Analizi: Kamu Hastaneleri Personel Bölümlerinde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6(1), 116-134.
- Eroğlu, H. A., Adıgüzel, O., Öztürk, C. U. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,16(2), 97-124.
- Eryılmaz, B. (2016). *Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar- Fonksiyonlar- Politikalar*. Umuttepe Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- Farh, J. Early, C.P., Lin, S. (1997). A Culturel Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Qartarly*, 42(3), 421-444.
- Gambarotto, F., Cammozzo, A. (2010). Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2), 166-179.
- George, J. M., Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work- Organizational Spotaneity Relationship. *Psychological Bulletin*,112 (2),310-329.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Rewiev* 25, 161-178.

- Graham, J. W., Van Dyne, L. (2006). Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities Rights Journal*, 18(2),89-109.
- Gül, H., Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 107-134.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık san. Ve Tic. A.Ş., 3. Baskı, Ankara.
- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Harlos, K. P. (2001).When organizational voice systems fail: More on the deafear syndrome and frustration effects. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (3), 324-342.
- Harlos, P. K. (2011). When Organizational Voice Systems Fail More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 324-342.
- He, P., Wang, X., Li, Z., Wu, M., Estay J. (2018).Compulsory Citizenship Behavior and Employee Silence: The Roles Of Emotional Exhaustion and Organizational Identification. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 47 (1), 1-24.
- <http://www.tdk.gov.tr> E.T. (11.02.2018)
- Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1994). Organizational Commitment: One of Many Commitment or Key Mediating Construct? . *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.

- Iqbal, K. H. , Aziz, U., Tasawar, A. (2012). Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: An Emirical Evidence From Pakistan. *World Applied Journal*, 9(9), 1348-1354.
- İplik, F. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 49-54.
- Jordon, H. M., Schraeder, M., Field, S. H., Armenakis, A. A. (2007). Organizational Citizenship Behavior, Job Attitudes and The Psychological Contract. *Military Psychology*, 19(4), 259-271.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kurumsal ve Görgül Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Karaaslan, A., Kulaklıoğlu, S.A., Özler, E.D. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2),135-160.
- Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2008). *Örgütsel Sessizlik* (Ed. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar (129-165). Ankara, İlke Yayınevi, 1. Basım.

- Kark, R., Waismel, R. , Manor (2005). Organizational Citizenship Behavior: What's Gender Got to Do With It. *Organization*, 12(6), 889-917.
- Kaya, D. Ş. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-287.
- Kayan, M. (2008). *Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Vatandaşlık*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kılıçlar, A., Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(1). 328-346.
- Kish- Gephart J.J., Detert, R.J., Trevino, K. L., Edmondson, C. A.(2009). Silenced By Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear At Work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Konovsky, A. M., Pugs, D. (1994). Citizenship Behavior and Social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kulualp Göktaş, H., Çakmak, F. A. (2012). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Kurt, D. (2012). *Vekâlet Teorisi Çerçevesinde Hisse Senedi Maaş Yapılarının Risk Alma Davranışı ve Finansal Performansa Etkisi: S&P 500 Firmaları Üzerine Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Lambe, J.C., Witmann, M.C., Spekman, E.R. (2001). Social Exchange Theory and Research On Business To. *Business Relational Exchange Journal of Business to Business Marketing*, 8(3), 1-36.

- Lepine, J. A., Erez, A., Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Lyman, P. W., Richard, S. M. , Boulion, V. P. (1973). Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609
- McGowan, R. A. (2003). Organizational Discourses: Sounds Of Silence. Silence and Voice In Organizational Life Stream. 3rd International Critical Management Studies Conference, Lancaster University, UK.
- McNeely, L. B., Meglino, B. M. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Milliken, 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), 1563-1568.
- Moorman, R. H., (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology* 76, 845–855.
- Moorman, R. H., Blokeli, G. L. (1995). İndividüalizm Collectivism As An İndividual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.

- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Review*, 10(1), 115-126.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change and Development In A Pluralistic. *The Academy Of Management Review*, 25(4),706-725.
- Morrison, E.W. , Milliken, F.J., Hewlini P.E. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 0022–2380.
- Nader, L. (2001). Breaking the silence-politics and professional autonomy .*Anthropological Quarterly*,75 (1), 160-169.
- Nafei, W. (2015). The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospitals. *Journal Of Management and Sustainability*, 5(1), 51-74.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS) Destekli Uygulamalar*. Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 1. Baskı, Ankara.
- Neumann- Noelle, E. (1974). The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal Of Communication*, 24(2), 43-51.
- O' Reilly A. C. , Chatman. J., Cadwell, R. D. (1998). People and Organizational Culture: A Profile Companson Approach to Assessing Person Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It' s Construct Clean- Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, Scott B.(2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks - California.
- Organ, D. W., Ryan, K. A. (1995). Meta- Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personel Psychology*, 48(4), 775-782.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 20, 117-135.
- Özler, D. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Bursa.
- Park, C. W., Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on It Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences* 40 (4), 901-919.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., Rosen, B. (1998). “Why sexual harassment complaints fall on deaf ears”. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 41-54.
- Perlow, L. A., Williams, S. (2009). The Dynamics of Silencing Conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2),133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000).Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Emprical Literature and Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 10(3), 513-563.
- Prasetio, P. A., Yuniarsih, T., Ahman, E. (2017). Job Satisfaction Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior In State Owned Banking. *Universal Journal of Management*, 5(1), 32-38.
- Premeaux, F. S., Bedeian, G. A. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Work Place. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1538-1562.
- Saari, M. L.Judge, A. T. (2004). Employee Attidus and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Samancı, S. (2017).*Örgütsel ve Kişisel Öncülleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Model Testi*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Serinkan, C., Erdiş Ürek, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.
- Sharma, V., Jain, S. (2014). A Scale For Measuring Organizational Citizenship Behavior In Manufacturing Sector. *Pacific Business Rewiev İnternational*, 6(8), 57-62.
- Sipahi, B. Yurtkoru, E. S., Çinko, M. (2008).Sosyal Bilimlerde SPSS' le Veri Analizi. Beta Basım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul.

- Smith, A. C., Organ D. W., Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior It' s Nature and Antecedent. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-664.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performans İlişkisi*. Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul.
- Şeşen, H., Basım, N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Turnipseed, D. L. (2002). Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15.
- Ürek, D., Demir Bilgin, İ. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 123-141.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Construct. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

- Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L., Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership and Feelings Of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439–459.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- VanDyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, E. M., Cummings, L. L. (2000). Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem As Predictors of Organizational Citizenship In a Non-Work Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.
- Wanxian, L., Weiwu, W. (2007). A Demographic Study on Citizenship Behavior As In-Role Orientation. *Personality and Individual Differences*, 42(2), 225-234.
- Williams, L. J., Anderson, S. E (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, S., Shiaw, T. W. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656-668.
- Wu, Q. S., Xiao, J. (2014). Organizational Justice As Mediator Of The Discretionary Human Resource Proctive Organizational Citizenship Behavior Relationship: Evidence From Enterprises In China. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 262-270.

- Yang, W., Chao, L. (2016). How Psychological Contract Breach Influences Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Psychological Capital. *American Journal of Industrial Business Management*, 6, 922-930.
- Yasa, S. M. P., Suandra, K. Y. (2017). The Influence of Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior Throught the Mediation of Organizational Commitment (A Case Study in the Westin Resort Nua, Dua, Bali). *Journal o f Law, Policy and Globalization*, 57, 64-74.
- Yıldız, N., Akgemci, T. (2011). Örgütsel Vatandaşlık. (Ed. Aykut Bedük), *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular* (ss.71-96). Konya: Atlas Akademi.
- Zerenler, M. (2011). *Örgütsel Sessizlik* (Ed. Aykut Bedük), *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*. (146-154). Konya, Atlas Akademi, 1. Basım,
- Zhang, D. (2011). Organizational Citizenship Behavior. *White Paper*,1-13,

EKLER

ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket formu yüksek lisans tez çalışmasında veri toplamak amacıyla kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz yanıtlar bilimsel olarak hazırlanmış çalışmada değerlendirilecek olup bilgileriniz gizli tutulacaktır. Bu nedenle lütfen isminizi yazmayınız ve ankete vereceğiniz yanıtların eksiksiz olmasına özen gösteriniz. Değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkürler.

Dr. Öğr. Üyesi Sevcan GÜLEÇ SOLAK

Merve EROK

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

1.BÖLÜM

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1.Cinsiyetiniz (1) Kadın (2) Erkek	2.Medeni durumunuz (1) Evli (2) Bekâr
3.Yaşınız (1) 21-25 arası (2) 26-30 arası (3) 31-35 arası (4) 36-40 arası (5) 41-50 arası (6) 51 yaş ve üzeri	4.Eğitim durumunuz (1) Lise (2) Ön lisans (3) Lisans (4) Lisansüstü
5.Kaç yıldır çalışmaktasınız (1) 1 yıldan az (2) 1-5 yıl (3) 6-10 yıl (4) 11-20 yıl (5) 21-30 yıl (6) 30 yıl üzeri	6.Sendika üyeliğiniz var mı? (1) Evet (2) Hayır

7.Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız (1) 1 yıldan az (2) 1-5 yıl (3) 6-10 yıl (4) 11-20 yıl (5) 21-30 yıl (6) 30 yıl üzeri	8.Görev Pozisyonunuz (1) Memur (2) Uzman (3)VHKİ (4) Bilgisayar İşletmeni (5) Tekniker/Mühendis (6) Şube Müdürü(7) Müdür Yardımcısı (8) İl Müdürü/Müdür (9) Diğer.....(belirtiniz)
9.Gelir durumunuz (1) 1000-2000 TL (2) 2001-3000 TL (3) 3001-4000 TL (4) 4001-5000 TL (5) 5000 TL üzeri	10.Statünüz nedir (1) Sözleşmeli (2) Kadrolu

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili İfadeler (Gönüllü olarak ve herhangi bir karşılık beklemeksizin sergilenen yardım davranışlarıdır.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Birimler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olurum.					
2.Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara, görevim dışında olsa bile gönüllü katılırım.					
3.Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişimleri takip etmem.					
4. Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılır, görüşlerimi bildiririm.					
5.Kurumsal duyuruları okumam ve takip etmem.					
6. İşimle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk alırım.					
7.Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olurum.					
8.Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırmam.					
9.Benden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım ederim.					
10.Benden istenmemesine rağmen bir şeylerin yapılmasına gönüllü olurum.					

11. Ağır iş yükü olanlara yardım ederim.					
12. Yeni teknik ve gelişmeleri görevimi yerine getirirken kullanırım.					
13.İş arkadaşlarımla teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşmam.					
14.Çalıştığım Kurumu dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir kurum olarak tanıtırım.					
15.Kurumun çıkarlarını, kendimin ve çalışma arkadaşlarımla çıkarlarından üstün tutarım.					
16.İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olurum.					
17.İşte ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösteririm ve abartırım.					
18. İş ve kurumla ilgili yakınıyorum.					

3.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Örgütsel Sessizlik İle İlgili İfadeler (Çalışanların öneri, görüş ve sorunlarını bilerek gizlemeleridir.)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2.Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3.Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4.Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5.Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
8.Bulduğum kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					

9.Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11.Kurum ile ilgili olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12.Kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.					
13. Kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14.Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15.Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

