

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serpil BULUT BAŞ

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN**

ARTVİN-2024

TEZ BEYANNAMESİ

Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-ğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “rgtsel Sessizlik ve rgtsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Artvin oruh niversitesi rneği” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı taahhüt ederim. Aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi de beyan ederim. Tezimin kğıt ve elektronik kopyalarının Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Artvin oruh niversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ Tezimin ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu srenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

..../..../2024

Serpil BULUT BAş

T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL TUTANAĞI

Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN danışmanlığında, **Serpil BULUT BAŞ** tarafından hazırlanan bu çalışma **19/04/2024** tarihinde aşağıdaki jüri tarafından **İşletme** Anabilim Dalı'nda **oybirliği/oyçokluğu** ile yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. İsmail Tamer TOKLU

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR

İmza:

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

....../....../2024
Prof. Dr. Mustafa Çağatay KORKMAZ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYANNAMESİ	I
TEZ KABUL TUTANAĞI	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLO LİSTESİ.....	VII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
KISALTMALAR.....	X
ÖZET	XI
SUMMARY	XIII
ÖNSÖZ	XV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Örgüt Kavramı	3
1.1.2. Ses, Seslilik ve Sessizlik Kavramları	3
1.1.3. Örgütsel Seslilik Kavramı	3
1.1.4. Örgütsel Sessizlik Kavramı	4
1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
1.2.1. İlk Dönem	5
1.2.2. İkinci Dönem	5
1.2.3. Üçüncü Dönem	5
1.3. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ	5
1.3.1. Çalışan İtaati	6
1.3.2. Sağır Kulak Sendromu	6
1.3.3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	6
1.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	7
1.4. SESSİZLİK İLE İLGİLİ TEORİLER	7
1.4.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi.....	7
1.4.2. Bekleyiş Teorisi.....	7
1.4.3. Sessizlik Sarmalı	8

1.4.4. Kendini Uyarlama.....	9
1.4.5. Planlı Davranış	10
1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI	11
1.5.1. Kabullenici Sessizlik	11
1.5.2. Savunmacı Sessizlik	11
1.5.3. Prososyal Sessizlik	12
1.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	12
1.6.1. Korku ve Algılanan Risk Faktörü.....	12
1.6.2. Bağlamsal Faktörler.....	14
1.6.2.1. Bireysel Faktörler	14
1.6.2.2. Örgütsel Faktörler.....	14
1.6.2.3. Yönetmel Faktörler	16
1.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ÖNLEMEL İÇİN ALINACAK TEDBİRLER	17
1.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI.....	18

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI.....	21
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	23
2.2.1. Örgütsel Adanmışlık.....	23
2.2.2. Psikolojik Sözleşme.....	23
2.2.3. Biçimsel Rol Davranışı.....	24
2.2.4. Ekstra Rol Davranışı.....	25
2.2.5. Prososyal Davranışlar	26
2.2.6. Örgütsel Spontanlık	27
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	27
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER.....	30
2.4.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	30
2.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	30
2.4.3. Eşitlik Teorisi	31
2.4.4. Bekleyiş Teorileri	32
2.4.5. Vekâlet Teorisi	33
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	33

2.5.1. Yardımseverlik / Özgecılık / Diğerkâmlık	35
2.5.2. Vicdanlılık / Bilinçlilik.....	35
2.5.3. Centilmenlik / Sportmenlik	36
2.5.4. Nezaket / Kibarlık.....	36
2.5.5. Sivil Erdem	37
2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ	37
2.6.1. Bireysel Özellikler.....	37
2.6.2. İş Özellikleri	38
2.6.3. Örgütsel Özellikler	38
2.6.4. Liderlik Davranışları.....	38
2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI	40
2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR	41
2.8.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	41
2.8.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	45
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	45
3.1.2. Araştırmanın Kısıtları	45
3.1.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli	45
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri	46
3.1.5. Örneklem Süreci	47
3.1.6. Veri Toplama Aracı ve Yöntem	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
BULGULAR	
4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR	49
4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN FAKTÖR	
ANALİZİ, GÜVENİLİRLİK VE NORMALLİK TESTİ BULGULARI	52
4.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri	52
4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	54

4.3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN HİPOTEZ TESTİ

BULGULARI.....	57
4.3.1. Bağımsız Örneklem T Testi, Non-Parametrik Test, ANOVA Testi Sonuçları	57
4.3.2. Korelasyon Analizi Bulguları.....	69
4.3.3. Regresyon Analizi Bulguları	71
SONUÇ	72
KAYNAKLAR.....	79
EKLER	88
ÖZGEÇMİŞ.....	94



TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti.	34
Tablo 2: Katılımcılara Dair Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler .	49
Tablo 3: Katılımcılara Dair Mesleki Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Barlett Testi	52
Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi	53
Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Verilen Yanıtların Ortalamaları	53
Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Normal Dağılımın Test Edilmesi.....	54
Tablo 8: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Cronbach'ın α Değerleri.....	54
Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği KMO ve Barlett Testi.....	54
Tablo 10: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi	55
Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Verilen Yanıtların Ortalamaları.....	56
Tablo 12: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Normal Dağılımın Test Edilmesi	56
Tablo 13: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Cronbach'ın α Değerleri	57
Tablo 14: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği t-Testi Sonuçları	58
Tablo 15: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	58
Tablo 16: Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği t-Testi Sonuçları	60
Tablo 17: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	60
Tablo 18: Örgütsel Sessizlik Post-Hoc Analizi/Kruskal Wallis H Testi	61
Tablo 19: Akademik ya da İdari Personel Olma Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği t-Testi Sonuçları	62
Tablo 20: İdari Göreve Sahip Olmalarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Mann Whitney-U Testi Sonuçları	63
Tablo 21: Sendika Üyeliği Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği t-Testi Sonuçları .	64
Tablo 22: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Kruskal Wallis Testi Sonuçları	64
Tablo 23: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Post-Hoc Analizi/Kruskal Wallis H Testi.....	66
Tablo 24: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Anova Testi Sonuçları.....	67

Tablo 25: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Post-Hoc Analizi/Games-Howell Testi	68
Tablo 26: Korelasyon Analizi Bulguları	70
Tablo 27: Regresyon Analizi Bulguları	71
Tablo 28: Araştırma Hipotezleri Ret-Kabul Tablosu	72



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Sessizlik Sarmalı Döngüsü.	9
Şekil 2: Planlanmış Davranış Teorisi Modeli.	10
Şekil 3: Olumsuz Biri Olarak Etiketlenme ve Algılanan Etkileri.	13
Şekil 4: Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Bir Model.	15
Şekil 5: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.	20
Şekil 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Çalışmaların Yıllara Göre Artışı.....	29
Şekil 7: Araştırma Modeli.....	46



KISALTMALAR

Diğ	: Diğerleri
Ed.	: Editör
İf.	: İfade
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Ss.	: Sayfa Sayısı
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: ve Benzeri



ÖZET

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ARTVIN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Günümüzde örgütlerin üzerinde önemle durdukları bir kavram haline gelen örgütsel sessizlik (ÖS), çalışanların işleriyle alakalı bilgi, düşünce veya fikirlerini saklamaları şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlar, çeşitli sebeplerle sessiz kalmayı tercih edebilmekte ve bu durum örgütler açısından çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.

Örgütler açısından önemli diğer bir kavram ise, örgütsel başarıları artıran birçok faktöre de etki eden örgütsel vatandaşlık davranışıdır (ÖVD). ÖVD, örgütlerde çalışanların isteğe bağlı sergilemiş oldukları ekstra rol davranışları olarak tanımlanmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, çalışanların ÖVD bilincine sahip olmasıyla mümkün olabilmektedir.

Bu araştırma, ÖS ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında Artvin Çoruh Üniversitesi akademik ve idari personeli evren olarak seçilmiştir. Toplam 760 personelden 268 çalışanın vermiş olduğu yanıtlar ile veriler analiz edilmiştir. Ölçme aracı olarak Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) geliştirmiş olduğu 15 maddelik “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve Podsakoff ve diğ.’nin (1990) geliştirdiği 24 maddelik “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Verilere faktör analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi yapılmıştır. Normallik analizinin sonuçlarına göre verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Normallik testi sonuçlarına göre, oluşturulmuş olan hipotezlerin test edilmesinde, Bağımsız örneklem t-testi, Kruskal-Wallis Testi, Mann Whitney-U Testi, Anova Testi kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacı ile korelasyon analizi, ÖS düzeyinin ÖVD’ye etkisini araştırmak için ise regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; ÖS düzeyinin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışanların akademik ya da idari personel olmaları, sendika üyeliğine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği yönünde oluşturulan hipotezler reddedilmiştir. Ancak ÖS düzeyinin, akademik personelin idari göreve sahip olup olmamasına göre anlamlı farklılık gösterdiği için oluşturulmuş olan hipotez kabul edilmiştir. ÖVD düzeyinin, çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilerek ilgili hipotez kabul edilmişken, ÖVD düzeyinin yaş değişkenine göre farklılaşmadığı için ilgili hipotez

reddedilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda, ÖS düzeyi ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Regresyon analizi sonucunda ise, ÖS düzeyinin ÖVD etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçları literatürdeki diğer çalışmalar ile karşılaştırılıp, son olarak öneriler yapılarak araştırma sonlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik, Prososyal Sessizlik.



SUMMARY

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE CASE OF ARTVİN ÇORUH UNIVERSITY

Organizational silence (OS), which has become a concept emphasized by organizations today, is defined as employees hiding information, thoughts, or ideas related to their work. Employees may choose to remain silent for various reasons, and this can cause various problems for organizations.

Another significant concept for organizations is organizational citizenship behavior (OCB), which affects many factors that increase organizational success. OCB is defined as voluntary extra-role behaviors exhibited by employees in organizations. Achieving the goals of the organization is feasible if the employees have OCB awareness.

This research was conducted to examine the relationship between OS and OCB. Within the scope of the research, the academic and administrative staff of Artvin Çoruh University were selected as the population. The data were analyzed with the answers given by 268 employees out of a total of 760 personnel. As measurement tools, the 15-item "Organizational Silence Scale" developed by Dyne, Ang, and Botero (2003) and the 24-item "Organizational Citizenship Behavior Scale" developed by Podsakoff et al. (1990) were translated into Turkish and used. Factor analysis, reliability analysis, and normality tests were performed on the data. According to the results of the normality analysis, it was determined that the data was not normally distributed. According to the normality test results, Independent sample t-test, Kruskal-Wallis Test, Mann Whitney-U Test, Anova Test were used to test the hypotheses. In addition, correlation analysis was performed to test the relationship between variables, and regression analysis was conducted to investigate the effect of OS level on OCB. As a result of the analysis, hypotheses that showed significant differences in the OS level according to gender, age, marital status, education level, whether the employees are academic or administrative personnel, and union membership were rejected. However, the hypothesis was accepted because the level of OS varied significantly depending on whether the academic staff had administrative duties. While the relevant hypothesis was accepted by determining that the OCB level diverged according to the working period, the relevant hypothesis was rejected because the OCB level did not differ

according to the age variable. As a result of the correlation analysis, no significant relationship was found between the levels of OS and OCB. As a result of the regression analysis, it was found that the level of OS affects OCB. The analysis results were compared with other studies in the literature, and finally, the research was concluded by making recommendations.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Citizenship Behavior, Acquiescent Silence, Defensive Silence, Prosocial Silence.



ÖNSÖZ

Bu çalışma, Artvin Çoruh Üniversitesi akademik ve idari personelinin, ÖS ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Eğitim hayatım boyunca gelişmeye katkıda bulunan kıymetli hocalarıma ve Yüksek Lisans eğitimim süresince desteğini benden esirgemeyen, bilgisi, tecrübesi ve yönlendirmeleriyle bu süreçte yolumu aydınlatan saygıdeğer danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN'a sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca çalışmanın uygulama kısmında değerli görüş ve yönlendirmeleriyle tezimin oluşmasında katkısı bulunan sayın Dr. Öğr. Üyesi Serkan KONYA'ya çok teşekkür ederim.

Tez jürimde bulunarak, önerileriyle tezime katkı sunan sayın Doç. Dr. İsmail Tamer TOKLU'ya ve sayın Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR'e teşekkür ederim.

Ve tabi ki, bu yorucu süreçte beni hep destekleyen, sabır ve hoşgörüsü ile her zaman yanımda olan sevgili eşim Serdar BAŞ'a ve onlardan çaldığım zamanlara rağmen manevi güçlerini daima hissettiğim kıymetli oğullarım Semih Berk ve Kerem Alp'e tüm kalbimle teşekkür ederim.

Serpil BULUT BAŞ

ARTVİN 2024

GİRİŞ

Örgütlerin, rekabet avantajını sağlayabilmesi için çalışanlarından bazı beklentileri bulunmaktadır. Bunlar; müşterilerin taleplerini yerine getirmek, fikir ve öneri sunmak, inisiyatif almak vb. olarak sıralanabilmektedir. Örgütlerin bu beklentilerini karşılayabilmesi, bilgi paylaşımı yapmaktan çekinmeyen ve fikirlerini açıkça belirten çalışanlarla mümkün olabilmektedir (Öztürk, 2019: 366).

Örgütlerde, çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerinden yararlanmak işletmenin geleceği açısından önemli bir rol oynamaktadır. Örgütleri rakiplerinin önüne geçirecek en önemli özellikleri bilgi, yenilik ve hızdır (Durak, 2014: 90). Ancak araştırmalar, çalışanların fikirlerini açıklamada isteksiz olduklarını ve bu fikirlerinden açıkça bahsetmeyi riskli bir davranış olarak algıladıkları sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453). Yeni yönetim teknikleri, çalışanların yeteneklerini sürekli iyileştirmeyi ve bu yeteneklerden olabildiğince yararlanmayı önemsemektedir (Çakıcı, 2007: 146).

Örgütsel problemler hakkında fikirlerini gizlemek olarak açıklanan ÖS derinlemesine araştırılması gereken bir kavramdır (Çakıcı, 2007: 146). Örgütlerde büyük bir tesire sahip olduğu halde sessizlik konusu yönetim alanında detaylıca incelenememiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 331; Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1363). Sessizlik konusunun araştırılmasında isteksiz olunmasının nedeni, sessiz kalmayı analiz etmenin açıkça konuşma davranışına göre daha zor olması gösterilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364).

Çalışanlar, bazen konuşmayı, bazen ise konuşmamayı tercih etmektedirler. Ancak hangi şartlarda kime karşı, nasıl ve neden sessizleştikleri, kiminle konuşacaklarını nasıl tercih ettikleri konusunda araştırma yapmak gerekmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1454). Bir yandan gelişmek ve yenilenmek gerçeği, diğer yandan sessizlik paradoksunu çözmek için konunun sebeplerini anlayıp incelemek gerekmektedir (Çakıcı, 2007: 147).

Örgütlerde istenen başarıya ulaşmak için çalışanların sadece kendilerine verilen rolleri yapmaları yetersiz kalmaktadır. Örgütsel verimliliği sağlamak için çalışanların kendilerinden beklenmeyen, görev tanımları içerisinde bulunmayan ekstra rol davranışları yani ÖVD sergilemeleriyle mümkün olabilmektedir. ÖVD, örgütün ödül mekanizması içinde yer almayan, tercihe bağlı olarak sergilenen ve örgütün devamlılığını destekleyen bireysel davranışlardır (Podsakoff ve diğ., 2000: 513). Örgütün başarıya ulaşabilmesi için

Çalışanlardan beklenen bir davranış olan ÖVD'nin aksine ÖS, beklenen bu başarılar önünde bir engel oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın yapılmasındaki temel amaç, ÖS ve ÖVD arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın alt amaçları ise; ÖS'nin ve ÖVD'nin bazı demografik değişkenlerle olan ilişkisini araştırmaktır.

Araştırma dört bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde ÖS konusuna, ikinci bölümde ÖVD konusuna, üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisine, dördüncü bölümde ise yapılan analizler ile ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde; ÖS kavramı ve ilişkili kavramlar, ÖS'in tarihsel gelişimi, sessiz kalma biçimleri, sessizlikle ilgili teoriler, ÖS'nin boyutları, ÖS'nin oluşumunu etkileyen faktörler, ÖS'i önlemek için alınacak tedbirler ve ÖS'in sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; ÖVD kavramı, ÖVD ile ilgili kavramlar, ÖVD'nin tarihsel gelişimi, ÖVD ile ilgili teoriler, ÖVD'nin boyutları, ÖVD'nin öncülleri ve ÖVD'nin sonuçları açıklanmıştır. Literatürde daha önce ÖS ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın amacı ve kapsamı, kısıtları, değişkenleri ve modeli, araştırma hipotezleri, örnekleme süreci, veri toplama aracı ve yöntemi üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise; demografik değişkenlere yönelik bulgular, ölçeklere ilişkin analiz sonuçları ve hipotez testi bulgularına yer verilmiştir.

Sonuç kısmında ise, literatürde yer alan diğer çalışmalar ile bu çalışmanın benzerlikleri ve farklılıkları birçok yönden değerlendirilmiş ve bazı öneriler sunularak çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

ÖS kavramının anlaşılması için öncelikle örgüt, ses, seslilik, sessizlik ve örgütsel seslilik kavramlarının ifade edilmesi önem arz etmektedir. Bu bölümde ÖS kavramı ve ilişkili kavramlar incelenecektir.

1.1.1. Örgüt Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre örgüt; “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak ifade edilmektedir. (TDK, 2019). Örgüt, birden fazla kişinin müşterek bir hedefe varmak için oluşturdukları çevreden etkilenen canlı bir yapıdır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 17). Başka bir ifade ile örgüt, bir ihtiyacın giderilebilmesi için birden fazla kişinin bir araya gelerek çalışmasıdır. Daft (2010: 11) ise örgütü, belli bir amacı olan, koordineli bir şekilde tasarlanmış, dış çevreden etkilenen sosyal bir varlık olarak tanımlar.

Örgütü diğer yapılardan farklılaştıran özellikleri, belirli bir amacının olması ve ona ulaşabilme niyetiyle süreçlerini yapılandırması, örgüt içerisindeki düzeni sağlamak için kuralların konulmasıdır (Keser ve Zencirkıran, 2021: 1).

1.1.2. Ses, Seslilik ve Sessizlik Kavramları

Türk Dil Kurumu ses kavramını “Akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim” olarak tanımlamaktadır. Yine Türk Dil Kurumunda seslilik kavramı “Sesli olma durumu” olarak tanımlanırken; sessizlik kavramı ise, tam tersi “Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak açıklamaktadır (TDK, 2019).

Sessizlik kavramı, çok boyutlu, anlaşılması zor bir kavramdır. Bu kavram farklı disiplinlerin ortak ilgi alanına girmektedir. Örneğin; psikoloji biliminde, “içine kapanmak, özgüven eksikliği” şeklinde ele alınırken, sosyolojide ise “toplumsal suskunluk” olarak açıklanmaktadır (Çakıcı, 2007: 147-148).

1.1.3. Örgütsel Seslilik Kavramı

Örgütsel seslilik kavramı ilk kez Hirschman (1970) tarafından “sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine, değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmak” olarak tanımlanmıştır

(Derin, 2017: 55). Örgütsel seslilik, çalışanların örgüt yararına olacağını düşündükleri değişim ile ilgili fikirlerini kendiliğinden söylemesidir (Özbolat ve Şehitoğlu, 2018: 37). Başka bir ifadeyle örgütsel seslilik, çalışanların görüşlerini, düşüncelerini, fikirlerini ve bilgilerinin herhangi bir talep olmaksızın örgüte faydalı olmak amacıyla ifade etmesidir (Göktaş Kulualp, 2016: 746). Örgütün çevresi devingen olduğunda ve iş görenin fikirlerinin gelişim açısından önemli olduğu durumlarda, örgütsel seslilik büyük bir öneme sahiptir (Dyne ve LePine, 1998: 109).

Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışan sesliliğini; iş ile ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin dile getirilmesi olarak tanımlayarak; örgüt yararına seslilik, savunmacı seslilik ve kabullenici seslilik şeklinde üç boyut ile ifade etmektedirler. Bu üç boyut aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1370):

Örgüt Yararına Seslilik; örgütte ortak çalışma içerisinde, örgüt yararına fikirleri, bilgileri veya düşünceleri bildirmektir. Örgüt açısından olumlu ve proaktif bir davranıştır ve örgütsel vatandaşlık konusu ile ilişkilidir.

Savunmacı Seslilik; çalışanların, işe dair düşünce, bilgi ve görüşlerini, kendilerini koruma amacı ile beyan etmesidir.

Kabullenici Seslilik; çalışanların, güven sorunu yaşamasından dolayı, iş ile ilgili düşünce, bilgi ve fikirlerini açıkça ifade edemeyip çoğunluğun kararına uymasındır. Kabullenici seslilik, isteyerek yapma bakımından, savunma ve örgüt yararına sessizliğe benzerken, çalışanların düşük inisiyatif alması açısından, diğer seslilik türlerinden farklılık göstermektedir.

1.1.4. Örgütsel Sessizlik Kavramı

ÖS, çalışanların örgüte dair problemler konusunda görüş bildirmemesidir. Sessiz kalmak, çalışanların kendilerini anlatamayışlarından ya da fikirlerini söylemenin bir önemi olmadığını düşünmelerinden kaynaklanabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707).

ÖS, çalışanların işleriyle alakalı görüş ve düşüncelerini söylemekten çekinmesi ve sessiz kalmasıdır (Çakıcı, 2007: 149). Başka bir ifade ile ÖS, sorun karşısında çalışanların korku, itaat veya dayanışma kaygılarından dolayı fikirlerini paylaşmamalarıdır (Macit ve Erdem, 2020: 112).

Literatürde zaman zaman ÖS ve çalışan sessizliği kavramları birbirlerinin yerine kullanılabilir. Çok temel bir farklılık olmamakla birlikte ayrıldığı nokta; çalışan sessizliğinin daha bireysel özelliklere dayanması ÖS'nin ise daha çok örgütün yapısı ile ilgili olmasıdır (Yetim ve Erigüç, 2018: 20). Bu çalışmada anlam bakımından herhangi bir ayrıma gidilmeden her iki kavram için ÖS kavramı kullanılacaktır.

1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

ÖS kavramının tarih içerisindeki gelişimi literatürde dönemlere ayrılmaktadır. İlk dönem 1970-1980'li yılları, ikinci dönem 1980-2000'li yılları, üçüncü dönem ise 2000 yılından günümüze devam eden cari dönemi kapsamaktadır.

1.2.1. İlk Dönem

1970-1980'li yıllar sessizlik kavramı ile ilgili çalışma yapılan ilk dönemdir. Sosyal bilimciler bu dönemde konuşmanın ve sessizliğin farklı formlarını ele almışlardır. Hirschman tarafından yürütülen 1970 tarihli bir çalışma bu döneme ilişkin örnek bir çalışma olarak ifade edilmektedir (Durak, 2018: 46).

1.2.2. İkinci Dönem

1980-2000'li yıllar arasında gerçekleştirilen çalışmaları içermektedir. İkinci dönemde; konuşma, sessizlik, konu benimsetmek, şikâyetçi olmak, ilkeli örgütsel muhalefet vb. yeni kavramlar üzerinde durulmuştur. 1990'lı yılların sonlarında ise; “sağır kulak sendromu” ve “sosyal dışlanma” konularında çalışmalar yapılmıştır (Durak, 2018: 46).

1.2.3. Üçüncü Dönem

2000 yılından günümüze kadar süren dönemi kapsamaktadır. Sessizlik konusu bu dönemde daha farklı değerlendirilmiş ve bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar artmıştır. Morrison ve Milliken'in 2000 ve 2003'teki çalışmaları ve Van Dyne'in 2003 yılındaki çalışması, dönemi temsil eden örnek çalışmalar olarak ifade edilebilir (Durak, 2018: 47).

1.3. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Çalışanların sessizlik davranışı sergilemelerindeki neden korku ve kaygılardır. Çalışanlar bu korku ve kaygılarını; “çalışan itaati”, “sağır kulak sendromu”, “pasif kalma ve razı olma” ile “çekilme ve başka davranışlara yönelme” gibi biçimlerde yansıtmaktadırlar (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330).

1.3.1. Çalışan İtaati

Çalışan itaati, örgütteki şartları ve durumu sorgulamadan kabul etmeyi, farklı çözümlerin de olabileceği farkındalığının olmayışını ifade etmektedir. Haksızlık karşısında kabullenmek, farklı alternatifleri görmezden gelmek, birinden yardım isteme talebinde bulunmamak anlamına gelmektedir. İtaat, sessizlikten daha derin bir durumu temsil etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Çalışan itaati, isteyerek pasif bir davranış sergilemeyi ve teslimiyet duygusuna bağlı olarak anlamlı değişikliklerin kendileri tarafından yapılamayacağı düşüncesinden hareketle, bilgi saklamayı da içermektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366).

1.3.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu, çalışanların fark ettikleri aksaklıkları ve olumsuz durumları görmezden gelerek, sessiz kalmaları olarak tanımlanmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330).

Peirce, Smolinski ve Rosen'e (1998: 43) göre, sağır kulak sendromunun üç etkeni bulunmaktadır ve bu etkenler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Yetersiz kurumsal politikalar ve prosedürler,
- Yönetmelik rasyonelleştirmeler ve tepkiler,
- Atalet eğilimli örgütsel özellikler.

1.3.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Çalışanlar, örgütteki imajlarının zedelenmesinden korktukları için sessiz kalarak razı olmayı seçebilmektedir. Çalışanlar bu kararı vermeden önce örgütün özelliklerini göz önünde bulundurarak bir bilişsel harita geliştirmektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1456).

Molseed (1989) yaptığı çalışmalar sonucunda dört tür sessizlik kavramını ifade etmektedirler. Bunlar; karşılıksız, geri çekilen, destekleyici ve ifadesiz sessizliklerdir. Destekleyici sessizlik baş sallamak ve gülümsemek olarak dışa vurulurken; ifadesiz sessizlik ise istenilen bilgilere yanıt vermemek olarak görülebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 343).

1.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessizlik; kendini koruyucu davranış, başkalarından bağımsız çekilme durumu ve başka davranışlara yönelme olarak görülebilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1360). Çalışanlarda fikirlerinin önemsenmeyeceği düşüncesi geliştiği durumlarda umursamazlık hali oluşabilmektedir. Bu durumda örgütteki topluluklardan, eylem ve işlerden uzak durabilmektedirler (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125).

1.4. SESSİZLİK İLE İLGİLİ TEORİLER

ÖS konusunda; “Fayda-Maliyet Analizi”, “Bekleyiş Teorisi”, “Sessizlik Sarmalı”, “Kendini Uyarlama” ve “Planlı Davranış” teorileri öne çıkmaktadır. Bu teorilere ilişkin açıklamalar ise aşağıdaki gibidir.

1.4.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Karayılmazlar ve İşler (2019: 68) fayda maliyet analizini, karar alıcılara, iktisadi açıdan en büyük kazancı sağlayacak projelere sevk etmekte yol gösteren ve topluma net fayda sağlanmasına imkân sağlayan bir teknik olarak tanımlamaktadır.

Fayda-maliyet analizi ekonomi alanında kullanıldığı kadar, psikoloji ve davranış bilimleri alanında da, bireylerin kendisi ve diğer bireylerle olan ilişkilerinin analizi konusunda kullanılmaktadır (Şehitoğlu, 2010: 58).

Fayda-maliyet analizi teorisinde bireyler, susma veya konuşma kararı alırken konuşarak elde edecekleri faydaya karşın, konuşmanın olası kötü sonuçlarını karşılaştırarak karar verirler. Bireyler, birbirinden farklı durumları düşünerek fayda-maliyet açısından değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme sonucunda verilecek kararlarda bazı ödenen bedellerdir bulunmaktadır. Örnek olarak yükseltim kaybı ve işini, kaybetme verilebilmektedir (Çakıcı, 2007: 152-153).

1.4.2. Bekleyiş Teorisi

Wroom’un teorisine göre, birey düşünerek akılcı kararlar almakta ve kendi beklentileri arasında bir sıralama yapmaktadır. Daha kolay ulaşabileceği hedefleri de belirleyerek bu duruma uygun davranış sergilemektedir. Bu teori bireyin herhangi bir şeyi istemesi ve bu isteği bekleme süresi ile ilgilidir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 109).

Bekleyiş teorisine göre, eğer bir davranış sonucunda istenen sonuçlara ulaşılacağı ümit ediliyorsa ve bu durumun gerçekleşme olasılığı birey tarafından yüksek ihtimal olarak değerlendiriliyorsa, birey bu davranışı gerçekleştirmek için özel bir çaba gösterme eyleminde bulunacaktır (Çakıcı, 2007: 152).

Bekleyiş teorisi çalışmamızın ikinci bölümde daha ayrıntılı açıklanmaktadır.

1.4.3. Sessizlik Sarmalı

1974 yılında Noelle-Neumann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı, bireylerin, çoğunluğun fikrine uymadığı takdirde, toplum dışı kalacaklarını öngören bir teoridir. Bireyler, izolasyon korkusundan dolayı, çoğunluğun fikrine katılmayı tercih etmektedirler. Hangi görüşün “egemen görüş” (climate of opinion) olduğunu sürekli bireysel olarak ve medya aracılığı ile takip etmektedirler. Bunun sonucunda beyan etme ya da susma yönünde karar almaktadırlar (Çakıcı, 2007: 153).

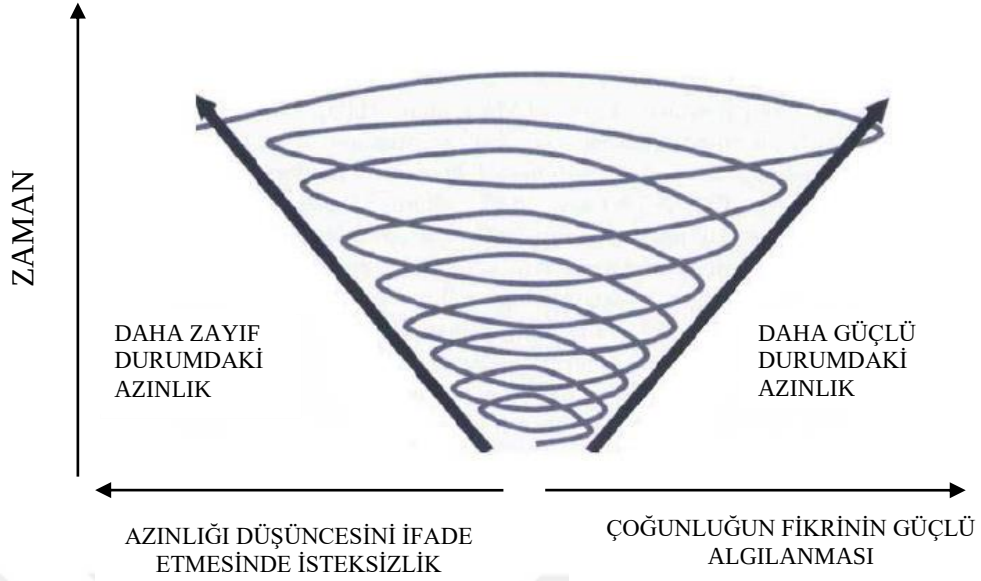
Sessizlik sarmalı teorisine göre süreç, dört ana varsayımdan ve bu ana varsayımları birbirine bağlayan beşinci bir varsayımdan oluşmaktadır. Bu varsayımlar aşağıdaki gibidir (Neumann, 1998: 274);

1. Toplum, genel kanıları benimsemeyen bireyleri yok saymakla tehdit eder.
2. Bireyler ötekileştirilme endişesi yaşarlar.
3. Bireyler ötekileştirilme korkusu nedeniyle devamlı genel kanıyı izleyip değerlendirirler.
4. Bu değerlendirme sonucunda birey görüşlerini açıklama ya da sessiz kalma tercihinde bulunur.

Beşinci varsayım ise, yukarıdaki varsayımları birleştirerek genel kanının oluşmasını, korunmasını sağlamakta ve değişimine ait düşünceleri şekillendirmektedir.

Sessizlik sarmalı, örgütün gelişmesi için önem arz eden bilgi alışverişini ve yenilikçiliği engelleyebilmektedir. Bu sarmalın kırılması için, yeni ve farklı düşüncelerin rahatça konuşulabilmesi gerekmektedir (Kahveci ve Demirtaş 2013: 54).

Şekil 1’ de görüldüğü üzere, bireyler kendi fikirlerini açıklarken baskın görüşün etkisinde kalarak o yönde fikir beyan etmektedirler. Ayrıca örgütlerde artan veya azalan görüşler neticesinde bireyler fikirlerini açıklamaktan sakınarak sessizleşmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).



Şekil 1: Sessizlik Sarmalı Döngüsü. Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003: 1397).

İnsanlar, hata yaptıklarının farkında olsalar dahi yine de çoğunlukla aynı fikirde olmaya çabalarlar. Bu durum iki nedenle açıklanabilir. İlki, bireyler kendilerinden farklı düşünceye sahip bir toplulukla karşılaştıkları zaman genellikle çoğunluğun fikrinin doğru olduğu kanısını benimserler. İkincisi ise, bireyler azınlıkta kalmanın alay konusu olacağını düşünürler (Çakıcı, 2007: 153).

1.4.4. Kendini Uyarlama

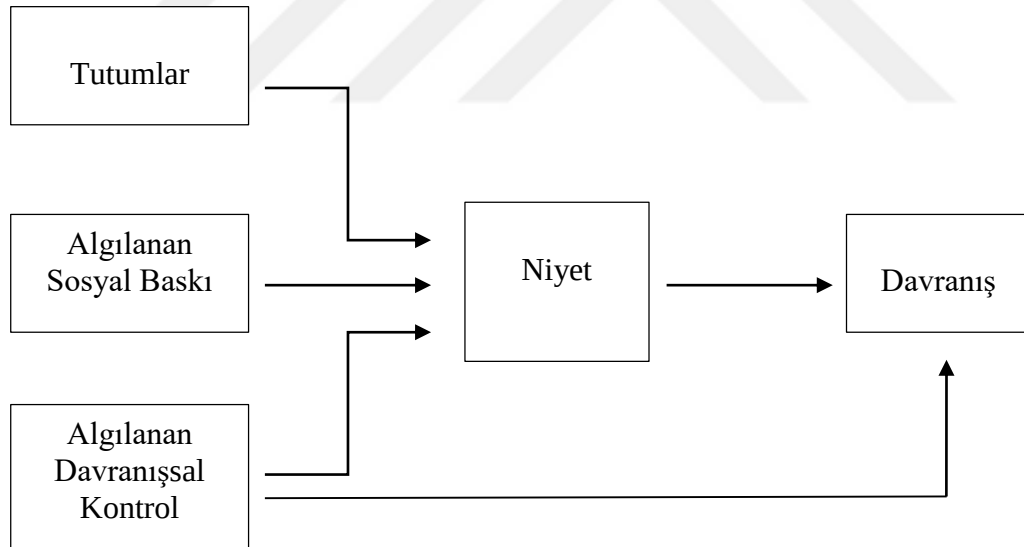
Bu teori Snyder tarafından (1974) geliştirilmiştir. Snyder'e göre bireyler, sosyal ortamda çevreye uyum sağlamak için çaba göstermekte ve diğer bireylerle olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Bireyler, toplum içerisindeki imajını kontrol altına almak ve düzenlemek için çalışmaktadır (Uçar, 2016: 72).

Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler farklı durumlarda farklı davranış sergileyerek ortama göre değişim sergilemektedirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, etrafta olumlu etki oluşturmak amacıyla davranışlarını bulunduğu ortama göre şekillendirirken, kendini uyarlama düzeyi yüksek olmayan bireyler ise, bulunduğu her ortamda kendi duygu ve düşüncelerini yansıtmaya eğiliminde olmaktadır. Ülkemizde insanların davranışlarını belirleyen önemli faktörlerden biri, kabul görme arzusudur. “Nabza göre şerbet verme” deyişi ile kazanmanın yolunun kendini uyarlamadan geçtiği söylenebilmektedir (Çakıcı, 2007: 154).

Çalışanlar, üstlerine iyi görünmek ve itibar kazanmak için üstlerin duymak istediklerini açıkça konuşurken, duymak istemedikleri konularda sessiz kalmaktadırlar. Bu durum bireylerin, uyarlama düzeylerinin düşük veya yüksek olmasına göre farklılık gösterebilmektedir. Kendini uyarlama düzeyi azaldıkça çalışan, stratejik davranmayarak, düşüncelerini açıkça söyleme eğilimine girecektir (Uçar, 2016: 73).

1.4.5. Planlı Davranış

Bireylerin davranışlarının nedenlerini ortaya koymak için geliştirilen planlı davranış teorisine göre, bireylerin davranışlarının nedeni öncelikle niyet kavramıyla açıklanmaktadır. Niyetler ise; tutumlar, algılanan sosyal baskı ve algılanan davranışsal kontrol ile açıklanmaktadır. Şekil 2’ de görüleceği üzere; davranışı niyet açıklamakta iken, niyeti; tutumlar, algılanan sosyal baskı ve algılanan davranışsal kontrol açıklamaktadır. Bazı durumlarda ise, algılanan davranışsal kontrol değişkeninin, niyet ile birlikte davranış üzerinde doğrudan etkisi olabilmektedir (Küçük, 2011: 146,147).



Şekil 2: Planlanmış Davranış Teorisi Modeli. Küçük, E. (2011: 147).

Tutum, davranışın birey tarafından iyi ya da kötü olarak algılanmasıdır. Bireyin davranışı gerçekleştirmesi sonucunda olacakları değerlendirmesine dayanarak ölçülmektedir. Algılanan sosyal baskı, birey için önemli olan insanların, bireyden beklentilerine ve bireyin bu beklentileri ne kadar karşıladığına dayanarak ölçülmektedir.

Algılanan davranış kontrolü, bireyin yapacağı davranışları zor ya da kolay olarak sınıflandırmasıdır. Bireyin kendine yönelik inancına dayanılarak ölçülmektedir (Mercan, 2015: 6).

1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI

Literatür incelendiğinde ÖS kavramıyla ilişkili farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Pinder ve Harlos (2001: 348) ÖS'yi; “çalışan sessizliği”, “kabullenici sessizlik” olarak ikiye ayırırken, Dyne, Ang ve Botero (2003: 1384) ise; “kabullenici sessizlik”, “savunmacı sessizlik” ve “prososyal sessizlik” olarak üç gruba ayırmıştır. Çalışmamızda ÖS kavramı, Dyne, Ang ve Botero'nun sınıflandırması kapsamında ele alınmaktadır.

1.5.1. Kabullenici Sessizlik

Çalışanların isteyerek sessiz kalması ve kendisini konunun dışında tutması kabullenici sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 116). Kabullenici sessizlik, kasıtlı olarak pasif davranmayı ve bilgi aktarmamayı içerir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Bu davranışı benimsemiş çalışanlar, fikirlerini söylemeye ve olayları değiştirmeye yönelik çaba göstermeye isteksiz olduklarından, durumu sessizce kabul etmektedirler (Erenler, 2010: 21).

Kabullenici sessizlik davranışını sergileyen bireyler durumu olduğu gibi kabul edip, bu konu hakkında konuşmak istememektedirler. Bu durum tevekkül kaynaklı ya da konuşmanın faydasız olduğu düşüncesinden ileri gelmektedir. Bu durum ülkemizde “Boş ver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çenen yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” vb. kalıplaşmış sözlerle açıklanmaktadır. Çalışanlar sadece kendilerine verilen işi yaparak zaman doldurmaktadırlar. Daha önce özel sektörde çalışma deneyimi olmuş ve kamu sektörüne geçiş yapmış bireylerin tecrübelerine dayanarak öneriler sunması, ama bu önerilerin kamu kuruluşlarınca değerlendirilmeye alınmaması ve böylece çalışanın giderek kabullenici sessizliğe bürünmesi örnek olarak verilebilmektedir (Çakıcı, 2010: 32-33).

1.5.2. Savunmacı Sessizlik

Savunmacı sessizlik, kendini koruma amaçlı; fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini saklamayı ifade etmektedir. Kendini dış tehditlerden koruma amaçlı, kasıtlı yapılan, korku temelli bir eylemdir. Kabullenici sessizliğin aksine daha proaktif bir davranıştır. Mevcut

seçenekler incelenerek deęerlendirilir ve en doęru strateji olduęu dūřunūlerek; fikir, bilgi ve gōrūřler saklanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367).

Çalışanların kendilerini korumak amacıyla sergiledikleri bu davranış, kişilerin hatalarının gizlenmesine, sorunların gōrmezden gelinmesine ve farklı fikirlerin saklanmasına sebep oluşturmaktadır (akıcı, 2010: 33).

1.5.3. Prososyal Sessizlik

Prososyal sessizlik, dięer insanların çıkarı dūřunūlerek iřle ilgili fikir, bilgi ve gōrūřlerin gizlenmesidir. Bu davranıř herhangi biri tarafından zorunlu tutulmayan kasıtlı bir davranıřtır. Savunmacı sessizlik gibi alternatiflerin deęerlendirilmesinde bilinçli olarak bir saklama eylemi bulunmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1368).

Prososyal sessizlik, dięer insanlara veya rgūte yararlı olmak için fikir, bilgi ve gōrūřlerin saklanmasıdır. Fedakārlık igūdūřuyle ve kamu yararına sergilenen bir davranıřtır. Savunmacı sessizlięin aksine, ortaya çıkacak sonuçlardan korkulduęu için deęil, bařkalarının yararı dūřunūldūęundan sessiz kalınmaktadır. Örneęin; alıřan, rgūtūn zararına olabileceęini dūřūndūęu özel bir bilgiyi rgūt dıřarına vermeyebilir (akıcı, 2010: 34). Çalıřma arkadařı hakkında bir olumsuz fikri olduęunda, arkadařının zarar gōrebileceęi dūřūncesiyle bunu saklayabilir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1368).

Yōneticilerin alışanlarının sessizlik davranışlarının nedenlerini anlamaları pek kolay değildir. ūnkū sessizlik, isteyerek bilgiyi saklamayı içerir ve ses çıkarmaktan daha kapalıdır (akıcı, 2010: 34). Bu nedenle çalışanları sessizlik davranışına sevk eden nedenleri incelemek gerekmektedir.

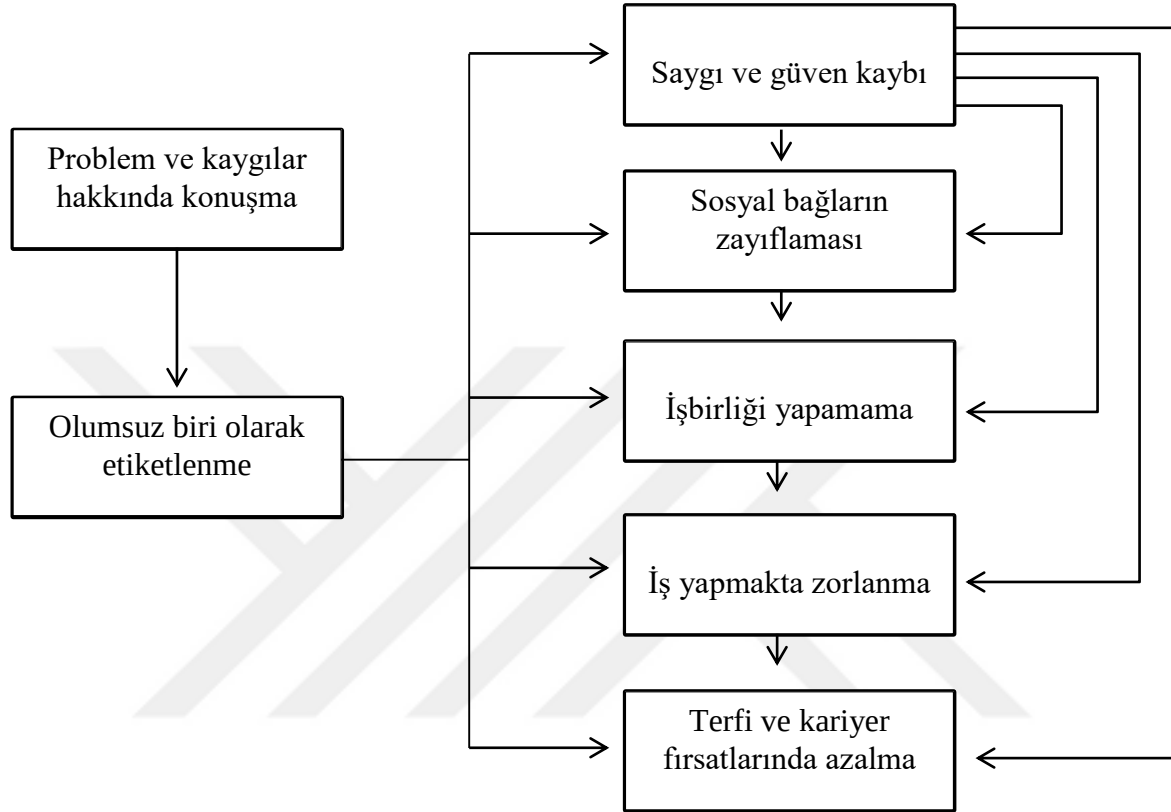
1.6. RGŪTSEL SESSİZLİęİN OLUřUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

rgūtlerde sessiz kalma davranışının oluşmasını sağlayan iki temel faktōr; “korku ve algılanan risk” ve “bağlamsal (bireysel, rgūtssel, yōnetsel)” olarak sınıflandırılmaktadır (akıcı, 2010: 19).

1.6.1. Korku ve Algılanan Risk Faktōrū

Çalıřanların konuřmakta isteksiz olmalarının arka planında korku olduęu dūřunūlmektedir. Korku, zarar verme dūřūncesiyle oluřan kaygıdır. Çalıřanlar risk analizi yaparak, zarar gōreceklerini dūřūnūrlerse, sessizlik davranıřı ortaya çıkmaktadır (akıcı, 2010: 22).

Sessiz kalmanın diğer önemli nedenlerinden biri de problemlerin ve endişelerin dile getirilmesiyle “olumsuz biri olarak damgalanma” durumudur (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1471).



Şekil 3: Olumsuz Biri Olarak Etiketlenme ve Algılanan Etkileri. Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003: 1471).

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003: 1471) Şekil 3’de görüleceği üzere, olumsuz biri olarak etiketlenmenin; saygı ve güven kaybı, sosyal bağların zayıflaması, işbirliği yapamama, iş yapmakta zorlanma, terfi ve kariyer fırsatlarında azalma gibi sonuçları olacağını ifade etmektedirler. Bunlara ek olarak, bireylerin kişisel imajlarının zarar görmesi de olumsuz biri olarak etiketlenmenin başka bir sonucudur (Çakıcı, 2010: 22).

Bireylerin düşündüklerini açıklaması yalnızca kendilerine bağlı değildir. Bu durum çevresel faktörlerden de oldukça etkilenmektedir. Çalışanlar eğer destek bulamazlarsa seslerini duyurmakta istekli olamayabilirler. Çevresindeki insanların kendileri gibi düşünmediğini hissederseniz dışlanmamak için sessiz kalmayı seçeceklerdir. Aynı şekilde, bir çalışanın, iş arkadaşlarının hakkındaki olumsuzlukları bildirme konusunda sessiz kalması, onlarla olan ilişkilerine zarar verme veya çalışma arkadaşının zarar görmesi

endişesinden kaynaklanabilmektedir. İlki savunma amaçlı, ikincisi ise koruma amaçlı bir sessizliktir (Çakıcı, 2010: 22-23).

1.6.2. Bağlamsal Faktörler

Literatürde, bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerin çalışanların sessiz kalma davranışı üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003: 1467) bu faktörleri Şekil 4'deki gibi bir modelle ifade etmektedirler.

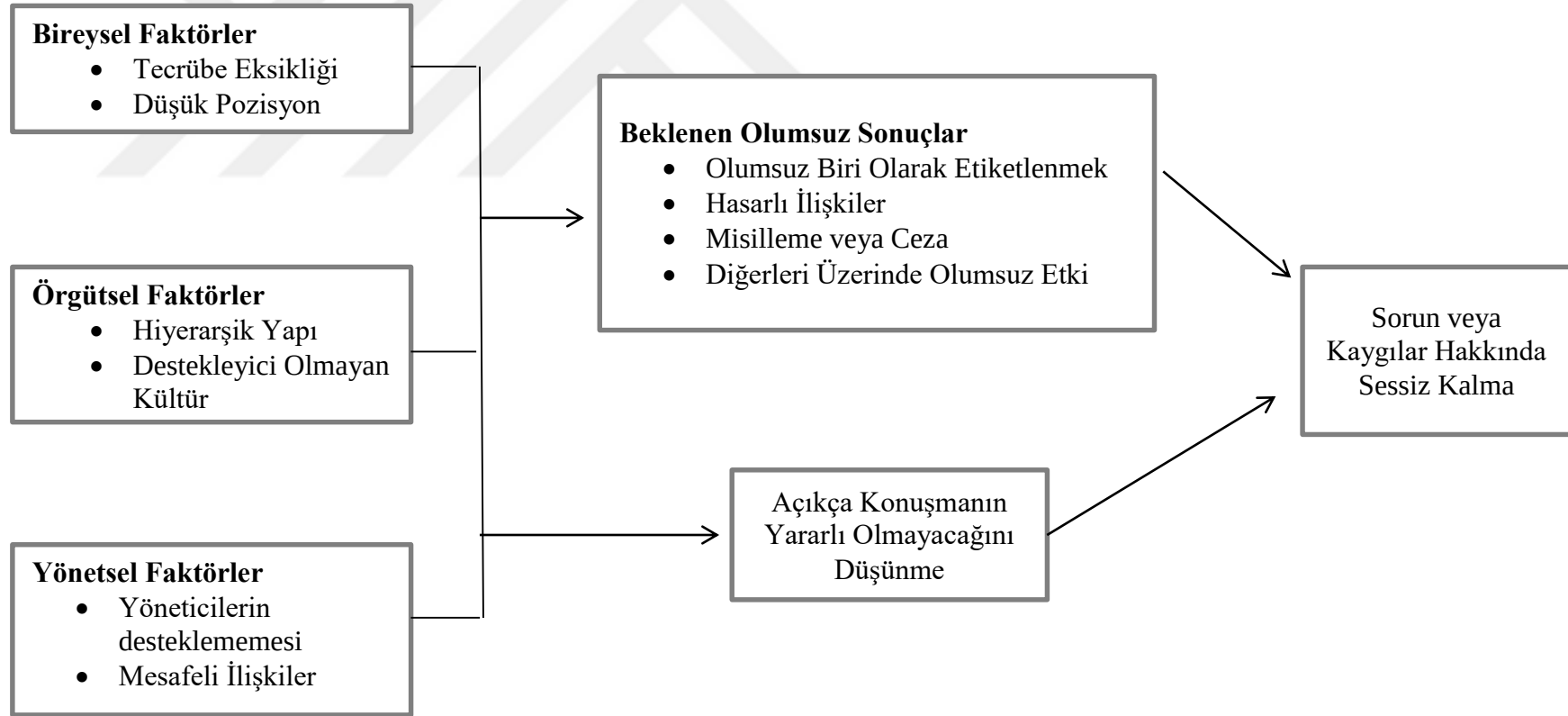
1.6.2.1. Bireysel Faktörler

Pinder ve Harlos (2001: 354-355) üç bireysel faktörden bahsetmektedir. Bunlar; kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim endişesidir. Kendine saygı, kişilerin kendileri için geliştirdikleri değerlendirmelerdir. Kontrol odaklılık, bireyin, yaptıklarının sonuçlarına ilişkin inançlarıdır. İçsel kontrol odaklı bireyler eylemleri ile eylemlerinin sonuçları arasında nedensellik olduğuna inanmaktadırlar. Dışsal kontrol odaklı bireyler, tam tersi, eylemleri ile eylemlerinin sonuçları arasında bir bağlantı olmadığı düşüncesine sahiptirler. Bu bireyler, yaşananlardan dış faktörleri sorumlu tutmaktadırlar. İletişim endişesi ise, bireylerin iletişim kurmaktan korkmalarını ifade etmektedir. İletişimden kaynaklanabilecek olumsuz durumları önceden sezerek iletişimden kaçarlara veya iletişim kurmak zorunda kalırlarsa endişe yaşamaktadırlar.

Aldırmaz ve itinasız kişilik özelliklerine sahip çalışanlardan, örgüt sorunları ile ilgili konuşma davranışı beklenmemektedir. Aldırmazlık, olaylardan, eylem ve işlerden uzak durmaktır. Deneyimsiz olmak ve düşük statüde bulunmak da sessiz kalmanın nedenlerinden biridir. Korku ile itaat etmesi beklenen toplumlarda, umursamaz insanların çoğunlukta olması, örgütlerinde bu durumdan etkilenmesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2010: 23-24-25).

1.6.2.2. Örgütsel Faktörler

Sessizlik iklimi, çalışanların sessiz kalmasına sebep olan örgütsel faktörlerdendir. Bu kavramı ilk defa Morrison ve Milliken (2000: 708) kullanmış ve şu şekilde açıklamışlardır: Sessizlik iklimi, problemler veya sorunlar hakkında konuşmanın boşuna ve tehlikeli olduğu konusunda çalışanların yaygın kanısıdır. İşletmelerde bu iklim mevcut olduğunda baskın tepki sessizlik olmaktadır. Ancak bu iklimin oluşma ihtimali ve kalıcılığı ortak bir düşüncenin oluşmasıyla söz konusu olmaktadır.



Şekil 4: Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Bir Model. Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003: 1467).

Bazı örgütsel oluşumlar, sessizlik ikliminin yanında farklı kavramları da üretmektedir. Bunlar; “haksızlık kültürü” ve “sağır kulak sendromu”dur. Haksızlık kültürünün yaşandığı örgütlerin benzer yönleri; sıkı denetim, güçlü bastırma, iş ilişkilerini insani değerlerden önemli görme, rekabetçi bireycilik ve çatışmanın bastırılması şeklinde ifade edilebilir. Sağır kulak sendromu, çalışanların memnuniyetsizliklerini açıkca dile getiremedikleri ortamlarda büyüyen, çalışanların cesaretini kıran, örgütsel bir normdur. Haksızlık kültürü, sağır kulak sendromu ve sessizlik ikliminin benzersiz vurgu noktalarına rağmen, rutin olarak caydırıcı bir atmosfer yaratırken aynı zamanda adaletsizliklere neden olmaktadır. Haksızlığa uğrayan çalışanların durumlarını değiştirebilmesi için sessiz kalmamaları gerekmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 345-346).

Hiyerarşik yapıların kendine has durumları, üstlerle iletişimi ve eleştirileri kısıtlayabilmektedir. Örgütlerde, genellikle yukarıdan aşağıya, bilgi akışı sağlanmakta, ancak aşağıdan yukarı iletişim ilk amirle sınırlı kalmaktadır (Çakıcı, 2010: 26).

1.6.2.3. Yönetmel Faktörler

Morrison ve Milliken (2000: 708), ÖS'in yönetim ile ilişkili nedenleri olarak, yöneticilerin negatif geri bildirim korkularını, yöneticilerin örtük inançlarını göstermektedirler. Yöneticilerin, özellikle kendilerinden daha alt bir kademede bulunan çalışanlardan olumsuz geri bildirim alma korkusu, örgütlerde sessizlik iklimini oluşturmaktadır. Örneğin yöneticiler, çalışanlar tarafından yapılan; öneri, eleştiri veya katkılara ‘hayır’ dedikçe, çalışanlar zamanla sessiz kalmayı seçmektedirler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 160). Yöneticiler çalışanlara ve yönetimin doğasına ilişkin bazı inançlara sahiptirler. Bu inançlardan ilki; çalışanların tutarsız ve çıkarıcı oldukları inancıdır. İkincisi, yöneticilerin her zaman en iyiyi bildiklerine dair inançtır. Üçüncüsü ise, örgüt içerisindeki birlik ve beraberliğin doğru bir örgüt yapısının göstergesi olduğu; tam tersi bir durum olan anlaşmazlık ve zıt görüşlerin varlığında ise, örgütün bu durumdan kurtulması gerektiğine dair olan inançtır. Yöneticilerin bu örtük inançları, çalışanları sessizleştirerek, ÖS'i ortaya çıkarmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

Yöneticilerle açıkça konuşabilmek, herhangi bir zarar görmeyecekleri konusundaki inançlarla ilişkilidir. Bilgi akışının sağlanması kendini güvende hisseden çalışanların seslerini çıkarması ile mümkün olmaktadır. Ayrıca mesafeli ilişkiler de, açıkça konuşmada

etkilidir. Yönetime daha yakın olan çalışanlar açıkça konuşma konusunda daha başarılı olabilmektedir (Çakıcı, 2010: 30).

Örgütsel ve yönetsel faktörler, çalışanın korku ve tehlike algısını tetikleyen en önemli unsurlardır. Çalışanlar sessizlik ve seslilik davranışları arasında tercih yaparken bu algıları sayesinde karar verirler. Ayrıca sessizlik tercihi ile sessizlik türleri arasında bir bağ vardır (Çakıcı, 2010: 31).

1.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ÖNLEMEK İÇİN ALINACAK TEDBİRLER

ÖS'i kırmamanın yolunun yöneticilerden geçtiği düşünülmektedir. Yöneticiler karşılaştıkları sorun ve kaygılar hakkında çalışanları içtenlikle dinleyip onları destekleyerek kendilerini güvende hissettirebilir. Açıkça konuşma cesaretini gösteren çalışanlar; “sorun çıkarıcı” ya da “şikayetçi” yerine “cesur” veya “yürekli” olarak adlandırılabilir. Sessizlik sorunu sadece yöneticilere bırakılamayacak kadar önemli bir olaydır. Bu nedenle çalışanların tamamı konuşmada ısrarcı ve diğer arkadaşlarını özendirici olmalıdır (Çakıcı, 2007: 160).

Örgütlerde ÖS'in olumsuz sonuçlarından korunmak için alınabilecek bazı tedbirler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Durak (2014: 105-106);

- Yöneticilerin daha şeffaf, katılımcı ve demokratik bir yönetim biçimini benimsemesi,
- Yöneticilerin farklılıklardan korkmaması, aksine farklılıkları bir zenginlik olarak görmesi,
- Üst düzey yöneticilerin karar alma aşamasında astlarının da görüşlerini ve önerilerini alması ve olumsuz geri beslemelerin yapılabileceği iletişim kanallarının açık tutulması,
- Yöneticilerin sessizliği her zaman bir kabul etme olarak algılamaması ve gerekli düzeltmeleri yapması,
- Çalışanların birbirinden farklı yeteneklere sahip olduğunun bilinmesi ve iyi bir yönetim ile bunların açığa çıkarılarak en değerli kaynak olan insanın heba edilmemesidir.

1.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Pinder ve Harlos (2001: 338), yaptıkları çalışmada, ÖS ile ilgili iki ucu içeren beş önemli fonksiyon olduğunu söyleyerek bunları aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

1. Sessizlik, insanları bazı durumlarda bir araya getirirken, bazı durumlarda ise birbirlerinden uzaklaştırabilir.
2. Sessizlik, kabullenişin ve muhalif olmanın bir göstergesi olabilir.
3. Sessizlik, bilgi akışını sağlayabileceği gibi bilginin gizlenmesine de neden olabilir.
4. Sessizlik, saklanan düşüncelerin varlığını işaret edebileceği gibi herhangi bir düşüncenin olmadığında işareti olabilir.
5. Sessizlik, insan ilişkilerinde olumlu ve olumsuz etkiye sahiptir.

Çalışanlar, cezalandırılmaktan ya da dışlanmaktan korktukları için örgütleri ile ilgili iyileştirmeleri dile getirmekten çekinerek sessiz kalmaktadırlar. Bu durum örgütlerin gelişmesinin önündeki en büyük engellerden biridir. Ayrıca çalışan açıkça konuşmadığı için kendini değersiz hissederek, örgüte bağlılığı azalır ve işten ayrılma istediği oluşmaktadır. Yenilik, mevcut durumu sorgulayarak başlar, ancak; bu sorgulama ortamının olmadığı ortamlarda, yararlı bilgiler ve hiç kimsenin aklına gelmeyen iyi fikirler, açığa çıkamaz. Yönetime geri bildirimde bulunurken olumsuz durumları bildirmekten çekinen çalışanlar düzeltilme şansı olan konularda bile sessiz kaldıkları için mağdur olabilmektedirler (Çakıcı, 2010: 35-36).

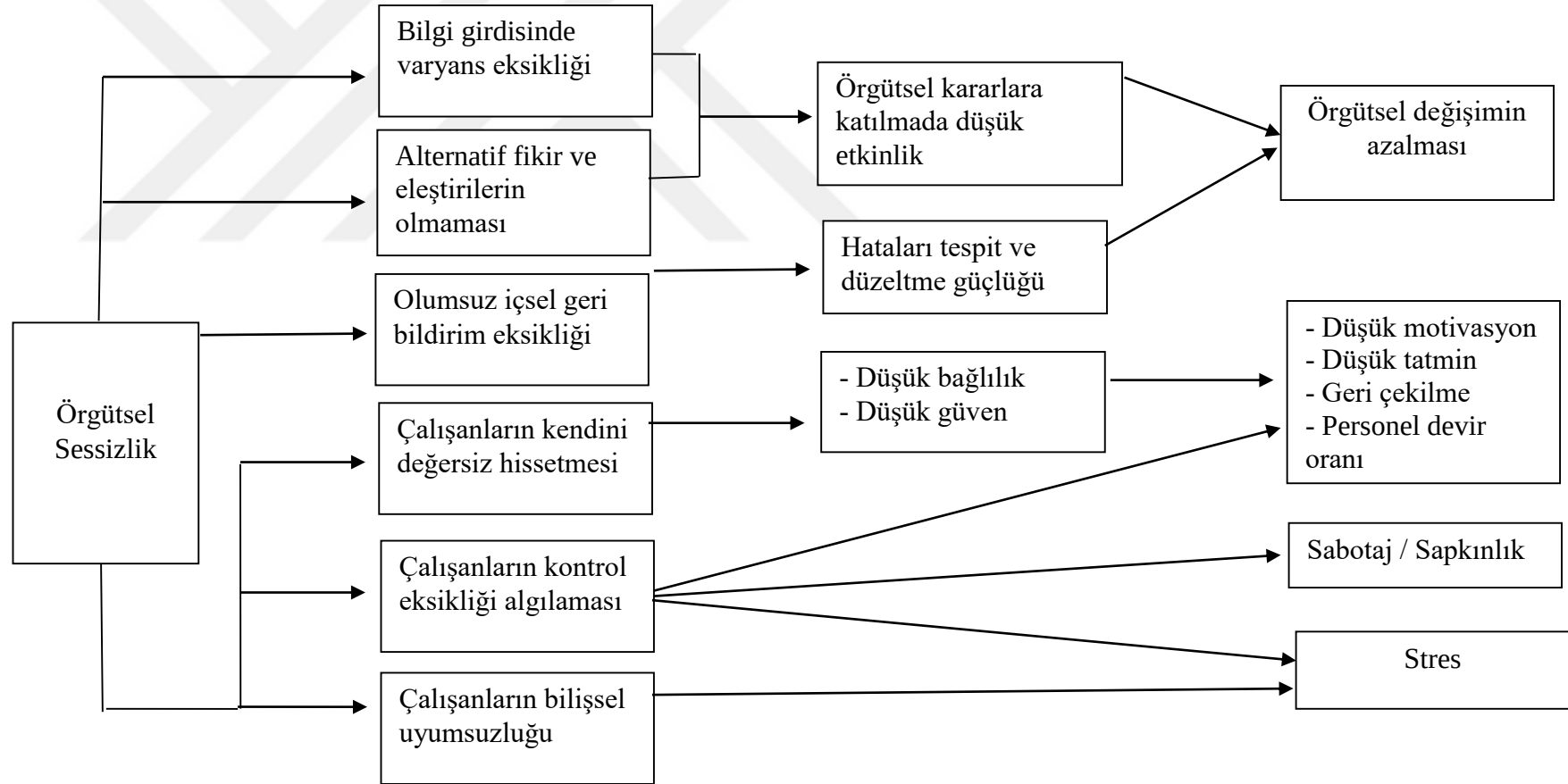
Örgüt içerisinde çalışanların fikirleri dikkate alınırsa farklı düşüncelere ulaşılabilir (Nurdoğan, 2021: 42). Bireylerin yetiştirilme tarzları, aldıkları eğitimler, kültürel özellikleri ve cinsiyeti gibi farklılıklar sessizlik davranışı üzerinde etkili olabilmektedir. Bu nedenle yönetimin çalışanlara konuşmaları için cesaret veren politikaları olsa bile çalışanlar açıkça konuşmaktan çekinebilmektedir (Çakıcı, 2007: 157).

ÖS, örgütsel karar verme ve değişim süreçleri ile çalışan bilişleri, tutumları ve davranışları üzerinde çeşitli etkiler yaratmaktadır. Çalışanlar üzerindeki etkileri; çalışanların bilişsel uyumsuzluğu, algıladıkları kontrol eksikliği, kendilerini değersiz hissetmeleri, düşük güvenleri ve bağlılıkları olarak ifade edilebilir. Örgüt üzerindeki etkileri ise; karar almada zorlanma, hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesinde ortaya çıkan zorluklar, etkisizleşen örgütsel değişim süreçleri, personel devir oranında artış, sabotaj ve stres şeklinde ifade

etmek mümkündür (Morrison ve Milliken, 2000: 718). Söz konusu bu etkiler Şekil 5’te gösterilmektedir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde ÖVD çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır.





Şekil 5: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları. Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000: 718).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

ÖVD kavramı, günümüzde önemli bir kavram olarak yazında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Vatandaşlık davranışı, bireyin vatandaşı olduğu ülkeye karşı bağlılık duyması ve meşru iktidar tarafından getirilen yükümlülükleri gönüllü olarak yapmasıdır. Örneğin, en temel vatandaşlık davranışlarından olan “oy vermek” ve “vergi vermek” konusunda vatandaşların çoğunluğu, ülkenin geleceğini düşünerek, gönüllü olmaktadır. Aynı gönüllülük ÖVD için de geçerlidir. Çalışan, örgütü için gönüllü olarak vatandaşlık davranışında bulunmaktadır (Keser ve Zencirkıran, 2021: 275).

Bu kavram ilk kez Dennis Organ ve arkadaşları (1983) tarafından kullanılmıştır. Organ (1988) bu kavramı; “isteğe bağlı olan, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık bir şekilde tanınmayan ve toplamda örgütün etkili işleyişini destekleyen bireysel davranış” olarak tanımlamıştır. Bu davranış, bireyin tercihine bağlı olduğundan, yapılmaması durumunda cezalandırılabilir olarak değerlendirilmemektedir (Podsakoff ve diğ., 2000: 513; Karaman ve Aylan, 2012: 36). Çalışanın görevleri arasında yer almayan ÖVD, ekstra rol davranışdır ve resmiyet kazanmadığı için herhangi bir ödülle ödüllendirilemez (Organ, 1997: 85).

ÖVD kavramsallaşmadan önce bu davranışı; Barnard (1938) “işbirliğine isteklilik (willingness to cooperate)”, Katz ve Kahn (1967) ise “ekstra rol davranışları” olarak isimlendirmişlerdir. Bu kavramlar, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının oluşumunda etkili olmuşlardır (Öztürk ve Özata, 2013: 367).

Barnard (1938), ÖVD’yi, ödül sistemi içerisinde yer almayan, ancak örgüt fonksiyonlarını yerine getirirken destek olan, gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak tanımlamaktadır (Korkmaz ve Aydemir, 2015: 145). Organ (1988) tarafından, “İyi Asker Sendromu” olarak da ifade edilen ÖVD, tartışma ortamı yaratma, diğer çalışanların açığını bulma gibi istenmeyen davranışları içerdiği gibi; görevini zamanında yapma, yenilikçi ve yardımsever davranmayı da kapsamaktadır (Acar, 2006: 2). ÖVD, iş tanımlarının ötesinde, beklentileri aşan, çalışanların örgüte katkı sağlamak için gönüllü oldukları rol fazlası davranışlardır (Karaman ve Aylan, 2012: 36). ÖVD, bir görevi çağrıştırmakla birlikte örgütü

arzulanmayan davranışlardan koruma, önerilere uyma, yetenek ve becerileri iyileştirme, etkili bir iletişim sağlama gibi konuları içermektedir (Acar, 2006: 2).

ÖVD'nin temel özellikleri Keser ve Zencirkıran (2021: 276) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmektedir;

- ÖVD herhangi bir zorlama olmadan yapılan bir davranıştır.
- Birey, yaptığı davranışlar sonucunda bir ceza veya ödül almaz. Bu davranışlar zorunluluktan ortaya çıkmaz, çalışan bu davranışları sadece kendi istediği için yapmaktadır.
- Sergilenen bu davranışlar resmi bir iş tanımında yer almadığı halde yapılmaktadır

Yapılan tüm bu tanımlardan hareketle ÖVD; tanımlanmış rol davranışları içinde bulunmayan, gönüllülük esasına dayalı, sonucunda ödül beklentisi olmayan, sergilenmediğinde ceza uygulanmayan, tamamen örgütün üst yararı gözetilerek gerçekleştirilen davranışlar olarak ifade edilebilir.

Gürbüz (2006: 54) ÖVD sergileme nedenlerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

- Çalışanlar, çalıştığı ortamdaki süreçlerden tatmin olurlarsa ve üstlerinin adaletli davrandığını düşünürlerse örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirerek ÖVD'de bulunacaklardır.
- Örgütlerde, psikolojik sözleşme gereği olarak, çalışanlar örgüt yararına davranış sergilemektedirler. Çalışanların, katılım bilinçlerinin yüksek olması ve psikolojik sözleşmeyi olumlu değerlendirmeleri ÖVD sergileme beklentilerini artırabilmektedir.
- Çalışan, davranışlarının, diğer bireyler ve örgüt tarafından kabul göreceğine inandığı ölçüde ÖVD gösterebilmektedir.
- Çalışan, olumlu davranışlarının sonucunda, terfi ve ödül alacağını düşünüyorsa, ÖVD sergilemesi muhtemeldir.
- Çalışan, iş tanımına tam hâkim değilse ve göstereceği ÖVD'i iş tanımın bir gereği olarak görüyorsa, ÖVD sergileyebilecektir.
- Çalışan mensup olduğu dini inançlardan, içerisinde bulunduğu kültürün gereklerinden dolayı, sadece iyilik yapmak düşüncesiyle ÖVD gösterebilecektir.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde, ÖVD kavramının gelişimine katkısı olduğu kabul edilen; “örgütsel adanmışlık”, “psikolojik sözleşme”, “biçimsel rol davranışı”, “ekstra rol davranışı”, “prososyal davranışlar” ve “örgütsel spontanlık” kavramları incelenecektir.

2.2.1. Örgütsel Adanmışlık

Bu kavram, ilk kez Whyte (1956) tarafından incelenmiştir. Daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen ve Becker gibi araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Örgütsel adanmışlık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik sözleşmeyle işbaşı yapması ile başlamakta ve çalışanın, örgütün hedefleri ile işin gerektirdiklerini öğrenmesi gelişmektedir (Bozdemir ve Yolcu, 2014: 288).

Örgütsel adanmışlık, çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi, beklenenden daha fazla gayret göstererek örgütte kalmayı sürdürmesidir (Celep, 1998: 56). Başka bir ifade ile örgütsel adanmışlık, çalışanların örgütlerine karşı sergiledikleri sadakatleri ve örgütü başarıya ulaştırmak için gösterdikleri çabadır. Örgütsel adanmışlıkta çeşitli değişkenler önem arz etmektedir. Bunlar; yaş, kıdem, kişisel farklılıklar, liderin özellikleri gibi örgütsel faktörlerdir. Ayrıca, örgüt yapısı, olumlu örgüt iklimi, karar almada katılım oranı, sorumluluk alma da, çalışanların örgütsel adanmışlığı üzerinde etkili olmaktadır (Tan, 2016: 67).

2.2.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşmenin kökeni Argyris (1960), Levinson, Price, Munden ve Solley (1962) ile Schein'in (1978) çalışmalarına dayandırılmaktadır. Psikolojik sözleşme Argyris (1960) tarafından “iki taraf arasında, birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik, örtük ve yazılı olmayan anlaşma” olarak tanımlanmıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2). Bu kavram, işveren ve çalışanların karşılıklı ve isteyerek kurdukları, güven temelleri üzerine dayanan, birtakım sorumlulukları kapsayan, yazılı olmayan beklentiler olarak açıklanabilmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 27).

Psikolojik sözleşme, örgütler ve çalışanlar arasında yapılan, iki tarafında taleplerini ve başarı ya da başarısızlık durumlarında doğabilecek sonuçları açık biçimde ifade etmedikleri ancak zımnen kabul ettikleri bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşme genellikle örgüt tarafından ihlal edilmektedir. Bu durum çalışanın işinde verimsizlik, saldırganlık gibi

sorunlara yol açmaktadır. Çalışan tarafından ihlal edilmesi durumunda ise, örgütün çalışanı hakkındaki olumlu düşüncelerinde değişikliğe sebep olmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2).

Psikolojik sözleşme kavramının genel özelliklerini Rousseau (2004: 120-122) aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Psikolojik sözleşmeler, tarafların kendi istekleri ile oluşturulduğu için, verdikleri sözleri gerçekleştirmek için motive etmektedir.
- Psikolojik sözleşmede her iki tarafında koşulları aynı düzeyde algılaması gerekmektedir. Bireyler, gerçekte böyle olsun ya da olmasın, bu öznel anlayışla sanki karşılıklıymış gibi hareket etmektedirler.
- Psikolojik sözleşmeler, işveren ve çalışan arasında devam eden ilişki süresince daha ayrıntılı hale gelme eğilimindedir.
- Psikolojik sözleşmede çalışanların bu sözleşmeyi nasıl yorumladıkları çeşitli bilgi kaynaklarıyla şekillenir. Yöneticiler, çalışanlara, yapılan bu sözleşme hakkında sinyal gönderen tarafta bulunmaktadır.
- Psikolojik sözleşmede tarafların beklentileri yerine getirmemesi, çeşitli kayıplara neden olmaktadır. Sözleşme ihlali; öfke, desteğin geri çekilmesi, sözleşmeyi sonlandırma gibi olumsuz tepkiler üretebilmektedir. Her iki taraf hassas davranabilmeli, olumsuz bir durumla karşılaşıldığında çözüm üretilebilmelidirler.
- Psikolojik sözleşmede, taraflar taleplerinin gerçekleştirilebilmesi için akılcı ve sürekli bir istihdam modeli oluşturmaktadırlar.

Yazılı sözleşmelerin, çalışanların işe bağlılığı konusunda yetersiz kaldığında, psikolojik sözleşmenin değeri göze çarpmaktadır. Psikolojik sözleşme sayesinde, çalışan ve örgütü arasında güven sağlanarak belirsizlik azaltılabilmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme sayesinde, örgüt içerisindeki konumunu göz önüne alan çalışan, davranışlarında daha sağlıklı karar verebilmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 34).

2.2.3. Biçimsel Rol Davranışı

Biçimsel rol davranışı, örgüt yönetiminin emrettiği, davranışların yapılmasını kurallar ile belirlediği davranışlardır. Bu davranışlar kurum politika ve stratejileri ile belirlenmektedir. Biçimsel rol davranışı, bireyin inisiyatif almasını engellemektedir (Aktan, 2015: 27).

Biçimsel rol davranışı, yapılması beklenen davranışlardır ve örgütün düzeninin temelini sağlamaktadır. Biçimsel rol davranışı ödül sistemi içinde bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları gerçekleştiremezlerse ödül kazanamayacak ve belki de işlerine son verilecektir. Biçimsel rol davranışı olmayan örgütlerde çatışma ve mali kayıplar olabilmektedir (Acar, 2006: 3).

2.2.4. Ekstra Rol Davranışı

Örgütün emir ve talimatlarına dayanmayan, çalışanın görevi olmadığı halde kendine vazife sayarak yerine getirdiği davranışlar ekstra rol davranışı olarak ifade edilmektedir. Bu davranışlar, rol gereği değil, gönüllülük esasıyla “üstlenilen görevler” şeklindedir. Bu görevler örgüt tarafından verilmeyen, ödül almak için yapılmayan, örgüt yararı gözetilerek gerçekleştirilen davranışlardır. Ekstra rol davranışı gerçekleştiren çalışanın bireysel bir çıkar düşüncesi bulunmamaktadır. Yaptığı davranış tamamen özveri kaynaklı olmaktadır (Aktan ve Tutar, 2005: 19).

Literatürde “ilave rol”, “rol ötesi davranışlar”, “rol dışı davranışlar”, “fazladan rol davranışı”, “fazladan görev üstlenme” gibi farklı şekillerde isimlendirilen ekstra rol davranışı; çalışanların yaptıkları işlerin gerekliliği olan, mutlaka yapması gereken, iş tanımı içerisinde açıkça belirtilen rol içi davranışlardan farklıdır (Kalmaz ve Tozkoparan, 2020: 258).

Ekstra rol davranışlarının en önemli katkısı yönetim sürecini kolaylaştırması, değişime direncin ortaya çıkmasını engellemesidir. Bu davranış yardımseverlik duygusuyla yapılmaktadır. Bu nedenle kurum çıkarlarını koruduğu gibi, çalışanlara yardımcı olmak şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Aktan ve Tutar, 2005: 19).

Van Dyne, Cummings ve Mclean Parks (1995: 218) ekstra rol davranışının temel unsurlarını aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

- Yapılan davranış gönüllü olarak yapılmalıdır. İş tanımlarının ve görevlerinin bir parçası olmamakla birlikte bu davranışlar gerçekleştirildiğinde resmi olarak ödüllendirilmemekte veya gerçekleştirilmediğinde herhangi bir cezası bulunmamaktadır.
- Çalışan bu davranışları sergilerken bilinçli olarak karar almalıdır.

- Davranış olumlu olmalıdır. Davranışı sergileyen çalışan olumlu düşünerek yapmalı ve bu davranış, gözlemleyen tarafından olumlu olarak algılanmalıdır.
- Çalışanın bu davranışı gerçekleştirmesindeki amaç, birisine veya başka bir şeye faydalı olmaktır.

2.2.5. Prososyal Davranışlar

Bu kavram, Brief ve Motowidlo'nun (1986) yaptıkları çalışmayla literatüre girmiştir. Prososyal davranış, çalışanların rol tanımları içerisinde zorunlu olan veya rol tanımlarına dâhil olmayan, gönüllü olarak sergilenen, yarar sağlayan davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986: 712). Farklı bir ifadeyle, prososyal davranışlar, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışanların kendilerine verilen görevleri eksiksiz yerine getirerek kendi istekleri ile gösterdikleri olumlu sosyal davranışlardır (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 76-77).

Prososyal davranışlar, olumlu örgütsel sonuçlar alınmasını sağladığından pozitif örgütsel davranışlardan birisi olarak değerlendirilmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 93). Prososyal davranışlar olumlu bir sosyal örgütsel davranış olup, çalışanın bir bireye, gruba veya kuruma yönelik olarak sergilediği davranışlardır. Çalışanın etkileşimde bulunduğu birey, grup veya kuruluşun refahını artırma niyetiyle bu davranışı gerçekleştirmesi gerekmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711).

Brief ve Motowidlo (1986: 713-716) prososyal davranışların özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

- Çalışma arkadaşlarına iş ile ilgili problemlerinde yardımcı olmak.
- Çalışma arkadaşlarına kişisel problemlerinde yardımcı olmak.
- Örgütsel amaçlara sadık kalarak tüketicilere ürün veya hizmet sunmak.
- Örgütsel amaçları yok sayarak tüketicilere ürün veya hizmet sunmak.
- Çalışanlar ile ilgili alınacak kararlarda hoşgörülü davranış sergilemek.
- Örgütsel hizmetler, ürünlerle ilişkisi olmayan tüketicilere destek sağlamak.
- Örgütsel değerlere, politikalara ve düzenlemelere uymak.
- Örgütteki süreçler hakkında iyileştirmeler önermek.
- Uygun olmayan emirlere, prosedürlere, politikalara karşı gelmek.
- İşin yapılışında ekstra çaba sergilemek.

- Kuruluşu dışarıdakilere karşı iyi bir şekilde temsil etmek.
- Verilecek ekstra görevlerle ilgili istekli olmak.
- Her türlü zorluğa rağmen örgütte kalmaya devam etmek.

Prososyal davranış ile ÖVD kavramları birbirlerine benzer kavramlar gibi gözükse de birbirlerinden ayrıldıkları noktalar vardır. Bu farklılıklar; örgütün amaçlarıyla örtüşmeyen ancak çalışma arkadaşını hedefe ulaştıracak yardımlarda bulunmak prososyal davranış olarak kabul edilirken, işlevsel olmayan bu davranışlar ÖVD olarak kabul edilmemektedir. ÖVD, prososyal davranışların aksine rol içi davranışları kapsamamakta, sadece ekstra rol davranışlarını içermektedir. Bireyin ÖVD sergilemesinin nedeni, doğrudan çalışma arkadaşları veya örgütün kendisi olduğu halde, prososyal davranışlar bireyin etkileşimde bulunduğu tüm kesimlere yönelik olabilmektedir (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 124).

2.2.6. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık; isteğe bağlı sergilenen, işin tanımında olmamasına rağmen örgütü başarıya ulaştırmak için destekleyen davranışlardır. Çalışma arkadaşlarına destek olmak, örgütün çıkarlarını korumak, örgütün yararına iyi önerilerde bulunmak, iyi niyetli davranmak bu tür davranışlara örnek verilebilmektedir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008: 53).

Örgütsel spontanlık ve ÖVD'nin ortak noktaları iki davranışında örgütün işleyişine etki etmesidir. Bu iki davranışın birbirlerinden farkları ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir (George ve Brief, 1992: 313):

- ÖVD hem rol hem de ekstra rol davranışlarını içerirken, örgütsel spontanlık yalnızca ekstra rol davranışını içermektedir.
- Örgütsel spontanlık davranışı karşılığında ödül verilebilmekte iken, ÖVD örgütün ödül veya ceza sistemi dışındaki davranışlardır.
- Örgütsel spontanlık sadece aktif davranışları içermektedir. ÖVD ise hem aktif hem de pasif davranışları içermektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ

ÖVD literatürde 1930'lu yıllarda başlayan ve ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarla gelişen bir kavramdır. Bu kavramın gelişim sürecini iki ayrı zaman dilimine ayırmak mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışının literatürde yer almaya başladığı 1930-

1980’li yıllar arası ilk dönem, 1980’li yıllarda ÖVD’nin ayrı değerlendirilmesiyle başlayan ve araştırmalarla bugüne gelen süreç ikinci dönem olarak adlandırılmaktadır (Karaaslan, Özler, Kulaklıoğlu, 2009: 137).

ÖVD’nin kavramsallaşma sürecinin temelini Barnard’ın görüşleri oluşturmaktadır. Barnard çalışmalarında, çalışanların sözleşme ile belirlenen yükümlülüklerinin ötesinde gönüllü olarak yaptıkları katkıların önemini belirtmektedir. ÖVD, 1930’lu yıllarda Barnard tarafından incelenmiştir. Barnard, “ekstra rol davranışları” kavramını ifade etmiştir. Barnard “The Functions of the Executive” adlı eserinde, “örgüt” kavramını “toplu işbirliği çabaları” olarak tanımlamıştır. Buradaki “toplu işbirliği” kavramı, çalışanların işbirliği yaparak örgütü hedeflerine ulaştırma çabasını ifade etmektedir (İşbaşı, 2000: 7-8).

Roethlisberger ve Dickson “Management and Worker” isimli çalışmalarında Hawthorne araştırmalarını değerlendirmişlerdir. Biçimsel olmayan örgütlerin her aşamada oluşabileceğini, bu durumun ise örgütü etkisi altına alacağı sonucuna ulaşmışlardır (İşbaşı, 2000, s.10). Hawthorne araştırmaları uzun bir zaman dilimini içerisine alan kapsamlı bir çalışma olmakla birlikte fiziksel koşullar ve verimlilik ilişkisini ölçmede çok fazla değişken dikkate alınmıştır. Yapılan deneyler sonucunda “fiziksel koşulların iyileştirilmesi ile verimlilikte artar” hipotezi doğrulanmamıştır. Bunun sonucunda araştırmacılar verimliliği etkileyen sosyal faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır (Keser ve Zencirkıran, 2021: 16). Organ (1988) Roethlisberger ve Dickson yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini işbirliği, biçimsel olmayan yapılar ve duygular olarak üç sözcüğün oluşturduğunu ifade etmektedirler (İşbaşı, 2000, s.10).

Blau tarafından 1964 yılında yapılan çalışmada sosyal değişim teorisi ortaya konularak bireylerin davranışlarının değişime uğradığı belirtilmiştir. Bu teori, lider-yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkileri içermesinden dolayı önem arz etmektedir (Karaaslan, Özler, Kulaklıoğlu, 2009: 137).

Daniel Katz ve Robert L. Kahn’ın 1966 yılında yaptıkları çalışmada açıkladıkları düşünceler, açık sisteme dayalı organizasyon modeli ile ÖVD’nin temelini oluşturmaktadır (Karaaslan, Özler, Kulaklıoğlu, 2009: 137).

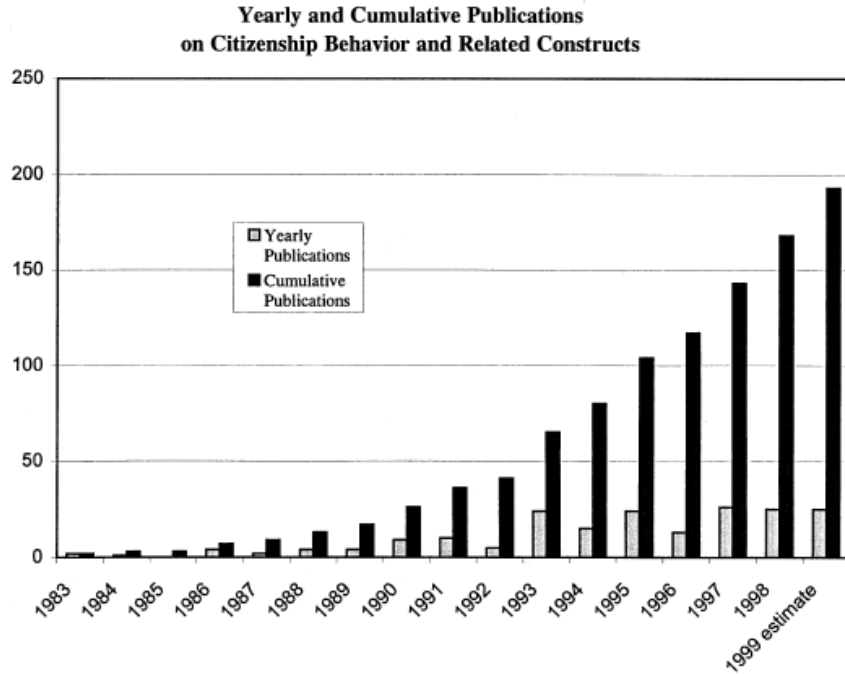
ÖVD kavramı, yukarıda bahsedilen tüm çalışmaların da katkılarıyla, Dennis W.Organ’ın Thomas S.Bateman ile birlikte 1983 yılında yaptıkları çalışmada ve 1983 yılında C.A.Smith, Dennis W.Organ ve J.P. Near’ın birlikte yaptıkları araştırmada ilk defa

bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Podsakoff ve diğ., 2000: 513). Organ’a göre ÖVD, resmi ödül sistemi içinde bulunmayan, örgütsel işlevlerin yürütülmesini sağlayan, isteğe bağlı davranışlardır (Karaaslan, Özler, Kulaklıoğlu, 2009: 138).

Tüm bu tarihsel gelişim sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışını belirleyici özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Karaaslan, Özler, Kulaklıoğlu, 2009: 138-139):

- ÖVD, formel ödül sistemine doğrudan bağlı olmayan davranışlardır.
- ÖVD, örgütün işleyişle ilgili davranışları kapsamaktadır.
- ÖVD, iş ve görev tanımlarında olmayan, sınırları belirlenemeyen, yapılmadığı taktide herhangi bir ceza gerektirmeyen, beklenenin ötesinde olan davranışlardır.
- ÖVD, örgüte ve çalışanın kendisine fayda sağlayan davranışlardır.

Aşağıda şekil 6’da yer alan grafikte, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına gösterilen ilginin tarihsel süreç içerisinde seyri yer almaktadır. Görüleceği üzere, ÖVD ilk yıllarda önemli bir yere sahip değildir. İlk yıllarda bu konu ile ilgili 13 bildiri yayımlanmışken, 1983-1988 yılları arasında yaklaşık 10 kat artarak 122’den fazla bildiri yayımlanmıştır. 1983 yılından sonra ÖVD benzeri konulara ilgi artmıştır (Podsakoff ve diğ., 2000: 514).



Şekil 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Çalışmaların Yıllara Göre Artışı.
Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000: 514).

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER

ÖVD kavramı literatürde birtakım yaklaşımlar kapsamında incelenmektedir. Bu yaklaşımlar içerisinde yer alan; “sosyal değişim teorisi”, “lider-üye etkileşimi teorisi”, “eşitlik teorisi”, “bekleyiş teorileri” ve “vekalet teorisi” bu bölümde açıklanacaktır.

2.4.1. Sosyal Değişim Teorisi

Blau (1964) tarafından ortaya atılan sosyal değişim teorisinin temelinde, bireylerin sosyal ilişkilere girme nedeninin ödüllendirme beklentisi ile olduğu düşüncesi yatmaktadır. Sosyal değişim teorisi, bireyler arasındaki ilişkiyi fayda-maliyet yönünden incelemektedir. Sosyal değişimde de, tıpkı bir ekonomik değişim gibi düşünülerek, bireylerin, değişim içerisinde bulunmak istemeleri ancak göze aldıkları sosyal maliyetlerin karşılığında bir ödül kazanabilecekleri düşüncesi varsa mümkün olabilecektir. Sosyal ve ekonomik değişim arasındaki en büyük fark, sosyal değişimde beklenen karşılığın alınması konusunda bir garantinin bulunmamasıdır. Ancak karşılık bulma inancının yüksek olduğu durumlarda bireyler değişim konusunda daha istekli davranacaklardır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219).

Örgütlerde, çalışan ile örgütü arasındaki bu ilişkiler, her iki taraf için de isteğe bağlı olmakla birlikte maddi bir menfaat ile ifade edilmemektedir. Diğer bir ifade ile sosyal değişim teorisi, bir tarafın diğerine kazanç sağlayabileceği bir durum sunduğunda, karşı tarafın bu kazanca gönüllülük esası ile eşit bir şekilde karşılık vermesini içermektedir (Gürbüz, 2006: 52). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, çalışanların örgüte düşüncelerini ve fiziksel güçlerini katmaları ve buna ilişkin örgütten bir karşılık beklemeleri söz konusu olmaktadır. Çalışanların, örgütleri tarafından beklentilerinin karşılanabiliyor olması, ÖVD sergilemelerini etkilemektedir (Gürbüz, 2006: 53).

2.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Klasik liderlik teorilerinde, liderin özelliklerine, tarzına, astlarına karşı sergilediği tutum ve davranışlarına odaklanılmaktadır. Bu teorilerde liderler, astlarından ayrılan farklı özelliklere sahip, yapıyı harekete geçiren bireylerdir. Durumsal liderlik teorilerinde ise, en iyi yönetim şekli, diğer teorilerden farklı olarak, belirlenen amaçlara ve grup üyeleri ile örgütün özelliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu yaklaşımlar genel olarak değerlendirildiğinde çalışmalarda sıklıkla lider üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1015).

Lider-üye etkileşimi teorisi, sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, ilişkiler iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Liderler bazı astlarıyla daha iyi ilişkiler kurarak onlara ayrıcalık sağlamaktadırlar. Liderler performansını yüksek olarak değerlendirdikleri çalışanlarına daha önemli görevler vermekte iken, performansı düşük olan çalışanlarına önemsiz görevler vermektedirler. Önemli görev verilen astlarla desteğe dayalı, kaliteli ilişkiler kurulurken, daha önemsiz görevler verilen astlarla düşük kalitede, destek ve güven söz konusu olmayan ilişkiler kurulmaktadır (Bulgurcu Gürel, 2016: 1737).

Bu teori kapsamında, çalışanların liderleri ile olumlu ve iyi ilişkiler içinde bulunmalarının, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinde bir artış sağladığı düşünülmektedir (Moorman, Niehoff ve Organ, 1993: 223).

2.4.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, çalışanın başarısı ile tatmin olma derecesini örgütünde algıladığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağladığı bir motivasyon kuramıdır. İş tatmini Adams'a göre, bireyin algıladığı girdi-çıktı dengesine bağlı olmakla birlikte birey, kendisinin çabalarını ve sonucundaki kazanımlarını, çalışma arkadaşlarının çabaları ve sonucundaki kazanımları ile karşılaştırmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 748).

Sadece eşitlik üzerine kurulmuş olan bu teori, örgütte çalışan bireylerin kendi çaba ve gayretlerini sürekli diğer çalışanlarla kıyaslama eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Bu kıyaslama sonucunda bir eşitsizlik algısı oluşması durumunda bireyin motivasyonu düşmektedir. Bu teorinin dört temel ögesi aşağıdaki gibidir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 110).

- Birey
- Diğer birey
- Ödül (Kazanım)
- Katkı

Birey kendi kazanım oranı ile diğer bireylerin kazanım oranını karşılaştırıp kendi aleyhinde bir sonuç olduğu düşüncesine ulaşırsa eşitliği sağlamak için aşağıdaki sıralanan seçenekleri değerlendirebilmektedir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 111);

- Örgüte sağladığı kendi katkı düzeyini azaltacaktır.
- Diğer bireyin örgüte sağladığı katkıyı artırmaya çalışacaktır.

- Kendi kazancını artırmaya yönelecektir.
- Diğer bireyin kazancının azalması için çabalayacaktır.
- Kendisi ile kıyaslama yaptığı bireyi değiştirecektir.
- Eşitsizliği tüm bu müdahalelere rağmen düzeltemiyorsa işten ayrılacaktır.

Çalışma ortamında çalışanlar, yöneticileri tarafından adil ve eşit davranıldığına inanmaları durumunda, olumlu tutum geliştirerek, daha fazla ÖVD sergileyebileceklerdir (Gürbüz, 2006: 54).

2.4.4. Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş teorileri Victor Vroom tarafından ortaya atılan, E. Lawler ve L. Porter tarafından genişletilen iki ayrı teoriden oluşmaktadır (Koçel, 2014: 744).

Victor Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisinde, bireyi davranışa yönelten gücün beklenti olduğu iddia edilmektedir. Örneğin, bir ödül beklentisi içerisinde olan birey kolaylıkla davranışa motive olabilecektir. Beklediği ödülü alamaması durumunda ise birey tekrar motive olamayacak ve davranış sergilemeyecektir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 109).

Vroom'un teorisi şu denklem ile ifade edilmektedir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 109):

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Çekicilik}$$

Beklenti: Bireyin çabası ile başarma istediğidir.

Araçsallık: Yapılan iş neticesinde bireyin bir ödül kazanmasıdır.

Çekicilik: Bireyin kazandığı ödül üzerindeki değer algısıdır.

Bekleyiş teorisi şöyle bir örnek ile açıklanabilmektedir. Bir çalışanın hedefinin terfi almak olduğu düşünüldüğünde, çalışan bu hedefe ulaşmak için tüm gücüyle çalışmaktadır. Bu terfiyi aldığında birey için bu ödül anlamı taşımaktadır. Eğer terfi sonrası ekonomik koşullarında önemli bir artış varsa bu terfiyi almak daha önemli bir hal almaktadır. Ücret artışının pek fark etmediği durumlarda ise çalışan için terfi almanın bir önemi kalmayacak ve daha az çaba gösterecektir. Dolayısı ile bu teoriye göre, beklenti ne kadar kazanç sağlıyorsa, birey o kadar davranışa yönelecektir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 110).

Lawler ve Porter'in bekleyiş teorisi Vroom'un modelini esas almakla birlikte bazı noktalara ilaveler yapmaktadır. Bireylerin gösterdiği gayret, bekleyiş ve çekicilikten etkilenmektedir. Ancak bireylerin yüksek derecede gayret göstermesi her zaman yüksek

performansa ulaşılabilceği anlamına gelmemektedir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. İlki yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olunmamasıdır. Örneğin muhasebe bilmeyen birinin çok gayret gösterse bile bir bilanço düzenleyemeyeceği gerçektir. İkinci neden ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Örgütlerde çalışanların sergilemesi istenen roller belirlenmiştir. Farklı bir rol davranışı örgütte rol çatışmalarına sebep olacak ve çalışanın performansında olumsuz durumlara sebep olabilecektir. Kendisinden beklenen rolün dışına çıkan, kendine güveni yüksek, vizyoner ve risk alabilen kimi çalışanların başarılı oldukları örnekler de söz konusu olabilmektedir. Bu duruma örnek olarak, Mustafa Kemal ATATÜRK'ün düşük rütbeli bir asker iken, doğrudan Genelkurmay Başkanlığı'na ülkenin durumu ve yapılması gerekenler ile ilgili eleştirel bir mektup yazması gösterilebilmektedir (Koçel, 2014: 746-747).

2.4.5. Vekâlet Teorisi

Hedefleri veya beklentileri farklılık gösteren tarafların birbirleri ile yardımlaşmasıyla ortaya çıkan ilişkiyi vekâlet teorisi incelemektedir. Ortak bir amaç için birbirleriyle yardımlaşan tarafın birisi vekâlet veren, diğeri ise vekilidir. Ortak veya sahip vekâlet veren tarafken, müdür veya yönetici ise vekildir. Vekiller örgütün amaca ulaşmasını sağlayacak bilgiye sahiptirler. Vekâlet veren ise vekili teşviklerle motive etmek ve yaptığı işleri denetlemek isteyecektir. Vekâlet veren ücret ve ödöl politikalarıyla vekilin alacağı kararları kontrol etmeye, yönlendirmeye çalışacaktır. Vekil ile vekâlet veren arasında bilgi asimetrisi vardır. Nedeni ise, vekilin işle alakalı konularda vekâlet veren taraftan daha fazla bilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Sürdürdükleri bu ilişki vekâlet yaklaşımının konusunu oluşturmaktadır (Koçel, 2014: 418).

Vekâlet teorisi hedefleri farklı olan insanların birbirleriyle yardımlaşma durumlarını analiz etmektedir. Bu yönüyle ÖVD'i şekillendiren teorilerden biridir (İmamoğlu, Türkcan ve Birgülen, 2022: 22).

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

ÖVD'nin literatürde çeşitli boyutları bulunmaktadır. Bu boyutların bir kısmı Tablo 1'de yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere; Organ (1988,1990) ÖVD'yi; “yardımseverlik (diğerkâmlık)”, “centilmenlik”, “vicdanlılık”, “sivil erdem” ve “nezaket” şeklinde beş boyut altında ele alırken; diğler araştırmacılar örgütü koruma ve destek verme konularına yoğunlaşmışlardır.

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti. Acar, A. Z. (2006: 6).

Organ (1988,1990)	Graham (1991)	George ve Brief (1992)	Moorman ve Blakely (1995)	Podsakoff ve diğ. (2000)
- Diğer çalışanları düşünme - Nezaketli bilgilendirme - Destekleme -Barış koruma -Gönüllülük ve centilmenlik - İleri görev bilinci - Örgütün gelişimine katkı sağlama	- Örgütsel bağlılık - Örgütsel itaat	-Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma - Çalışanlarla işbirliği -İyi niyet sergileme - Yapıcı önerilerde bulunma - Örgütü koruma - Kendini yetiştirme	- Çalışanların yardımlaşması -Bağlılığın artışı - Çalışkan olma - Bireysel inisiyatif	- Yardımcı olma - Gönüllülük ve centilmenlik -Örgütsel bağlılık -Örgütsel kabullenme -Bireysel inisiyatif -Örgütün gelişimine destek verme -Bireysel gelişim

ÖVD yaygın olarak Organ (1988) tarafından yapılan beş boyutla sınıflandırılmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Aktaran; Karabey ve İşcan, 2007: 232):

1. Yardımseverlik / Özgecilik / Diğerkâmlık.
2. Vicdanlılık / Bilinçlilik.
3. Centilmenlik / Sportmenlik.
4. Nezaket / Kibarlık.
5. Sivil Erdem.

Bu çalışmada, yukarıdaki sınıflandırma temel olarak alınmıştır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.1. Yardımseverlik / Özgecilik / Diğerkâmlık

Diğerkâmlık, kavram olarak yardımseverlik anlamı taşımaktadır. ÖVD olan diğerkâmlık ise, ihtiyacı olan diğer çalışma arkadaşlarına yardım etme anlamındadır. Bu davranışın en bilinen örneği “işe yeni başlayan arkadaşına yardımcı olmak” şeklindedir. Buradaki davranış arkadaşına yardımcı olmak olsa da asıl amaç işlerin aksamamasını sağlayarak örgüte yarar sağlama düşüncesidir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 276-277). Özgecilik / Diğerkâmlık örgütte oluşan sorunlarda, çalışma arkadaşlarına, karşılıksız yardım etmeyi kapsamaktadır (Karabey ve İşcan, 2007: 232).

Diğerkâmlık, bir örgüt üyesinin diğer örgüt üyelerine örgüt içi problem ya da faaliyetlerde destek olmasıdır. Bir çalışanın genç veya tecrübesiz çalışanlara yardımcı olması, çatışma durumunda veya çözüm üretilmeyen konularda çözüm bulması, çalışma arkadaşlarının sağlığını veya işyeri güvenliği konularında yol göstermesi gibi kendinden fedakârlık ederek gönüllü olarak sergilediği tüm davranışlar bu boyut kapsamına girmektedir (Güven, 2019: 130).

Diğerkâmlık, çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmek amacıyla, önlerine çıkan problemlerin çözüme kavuşması için, gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır. Çalışma arkadaşlarının işe yönelik performanslarını yükseltmeye yönelik bu davranışlar grup çalışmalarına pozitif katkı sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasında faydalı olmaktadır (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 37). Yardımseverliğin yapılan işin kalitesini artırdığı söylenebilmektedir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008: 52).

2.5.2. Vicdanlılık / Bilinçlilik

Vicdanlılık, örgütün iç işleri ile ilgili bazı konularda (işe devam etme, dakiklik, kaynakları koruma vb.) asgari rol davranışının daha ötesinde gönüllü olarak davranış sergilemektir (Karabey ve İşcan, 2007: 232-233). Örgüt çalışanlarının, aşırı görev bilinci ile, işi bitmeden ofisten ayrılmaması, çalışmadığı zamanlarda bile acil olabileceğini düşündüğü telefonlara bakması, mola için ayrılan saatlere uygun davranması, hasta olmasına rağmen işine devam etmesi gibi davranışlar vicdanlılık olarak ifade edilmektedir (Polat Dede, 2019: 296).

Bilinçlilik, çalışanların işleri konusunda hassas davranmaları, işlerini kaliteli yapmaya çalışmaları, çalışan gibi değil de kendi işlerini yapıyor gibi davranmaları anlamına gelmektedir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 278). Başka bir ifade ile vicdanlılık, örgüt çalışanlarının, rollerinin gerektirdiklerinin ötesinde, örgüte isteyerek katkıda bulunmasıdır. Örnek olarak; işe devamlılık, mola saatlerine ve kurallara uymak, örgüt kaynaklarını korumak, sorun çözme odaklı önerilerde bulunmak gösterilebilir (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 37).

2.5.3. Centilmenlik / Sportmenlik

Centilmenlik, örgütün yanlış uygulamalarını ve ekstra görevlendirmeler yapmasını çalışanların sorun etmemesidir. Çalışma saatleri içerisinde yetişmeyen işler için mesai saatinden sonrada çalışmaya devam etmek, geçici sorunlar için şikâyetçi olmamak, çalışma arkadaşlarının örgüt ile ilgili olumsuz düşüncelerini değiştirmeye çalışmak örnek olarak verilebilmektedir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 278-279).

Centilmenlik, yapılan iş ya da çalışma arkadaşları konusunda şikâyet etmeme, olumsuz durumlarda olumlu tutum sergileme, farklı düşüncelere saygı gösterme, grup çalışmalarında istekli olmak gibi davranışları kapsamaktadır. Ayrıca, çalışanların gerginlikten kaçınması centilmenlik davranışına örnek gösterilebilir (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 38). Sportmenlik, işle ilgili sorunları şikâyet etmeden kabullenmektir (Karabey ve İşcan, 2007: 233).

2.5.4. Nezaket / Kibarlık

Nezaket, çalışanların birbirlerinden etkilenerik sergiledikleri olumlu davranışlardır (Karabey ve İşcan, 2007: 233). Başka bir ifade ile nezaket, örgütte çıkabilecek çatışmaları önlemek amacıyla bilinçli davranışlar sergilemektir. Çalışanların herhangi bir davranışta bulunmadan önce kontrollü davranmaları ve çözüm odaklı çaba göstermeleri gerektiğini belirtmektedir. Nezaket, işbirliği için gereken olumlu iletişimi de sağlamaktadır (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 37-38). Nezaket davranışı, yerler ıslak iken unutulmuş bir uyarı levhasının yerine konulması, bu bölgenin kurutularak diğer çalışanların düşmesinin engellenmesi şeklinde örneklendirilebilir. Bu davranışlar örgütün ve diğer çalışanların faydasına olduğu için ÖVD olarak ele alınmaktadır (Keser ve Zencirkıran, 2021: 279).

Keser ve Zencirkıran (2021: 279) nezaket davranışının diğerkâmlık (Yardımseverlik) ile benzerlik göstermesine rağmen aşağıdaki gibi iki noktada ayrıldığını ifade etmektedirler:

- Nezaket davranışında ilerleyen zamanlarda ortaya çıkacak sorunları engelleme amacı bulunmaktadır. Diğerkâmlıkta bu durum yoktur.
- Diğerkâmlıkta diğer birey ile yüz yüze iletişimden kaynaklanan bir yardım söz konusu iken nezaket davranışında böyle bir durum yoktur.

2.5.5. Sivil Erdem

Sivil erdem, örgüte duyulan bağlılık ile örgütün işleyişine ilgi göstermeyi kapsamaktadır (Karabey ve İşcan, 2007: 233). Sivil erdem, çalışanın örgütünü dışarıda temsil etmesi, örgüt hakkındaki olumsuz söylemlerin olumluya dönmesi için çaba göstermesidir. Genel bir ifade ile sivil erdem, çalışanın örgütü için, görevi olmamasına rağmen, politik olarak destek vermesidir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 280).

Sivil erdem, örgütsel yaşama katılımın ve örgütsel bağlılığın üst düzeyde olmasını ifade etmektedir. Yönetime katılarak sorun çözmeye gönüllü olmak, örgütün stratejileri ile ilgili fikir sunmak, örgüte fayda sağlayacak eylemlerde bulunmak bu kapsamda değerlendirilebilir. Ayrıca, değişimlere açık olmak ve bilgi edinerek çalışma arkadaşları ile paylaşmaya gönüllü olmak da bu kapsamda değerlendirilebilir (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011: 38).

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ

ÖVD'nin incelendiği çalışmalara bakıldığında, bu davranışların sergilenmesinde farklı öncüllerin neden olduğu görülmüştür. Örgütlerde bu öncüllerin bulunmasıyla ÖVD'nin sergilenmesi arasında doğrudan bir ilişki vardır (Ergun Özler, 2012: 112).

Van Dyne, Graham ve Dienesch, (1994) ÖVD'nin öncüllerini; “bireysel”, “algısal” ve “durumsal” olarak üç başlık altında ele alırken, Podsakoff ve diğ. (2000) ise; “bireysel özellikler”, “iş özellikleri”, “örgütsel özellikler” ve “liderlik davranışları” olarak dört grupta toplamaktadır. Bu bölümde Podsakoff ve diğ. (2000) belirlediği öncüller açıklanacaktır.

2.6.1. Bireysel Özellikler

Bireysel özellikler olarak, çalışanın işiyle alakalı düşünceleri ile çalışanın kişiliği üzerinde durulmaktadır. Çalışanın, ÖVD sergilemesindeki en önemli faktörün bireysel özellikler olduğu yapılan araştırmalar ile belirlenmiştir. Bu bireysel özellikler; örgütsel bağlılık, adalet, liderden gelen destek, bireyin kendine saygısı, iş tatmini, çalışanın morali, kişilik özellikleri, örgüte duyulan güven, düşünceler, rol karmaşası, ödüllere ilgisizlik,

çalışanın tecrübesi, çalışanın eğitimi, işle ilgili bilgisi, özgürlük isteği ve çalışan ile ilgili diğer tüm değişkenler olarak sıralanabilmektedir (Yener ve Aykol, 2009: 258; Köse, Kartal ve Kayalı,2003:6-8).

2.6.2. İş Özellikleri

ÖVD'nin öncüllerinden olan işle ilgili özellikler üç grupta incelenebilmektedir. Bunlar; iş ile ilgili geri besleme, tatmin edici iş ve işin rutinliğidir (Ergun Özler,2012: 118).

İşle ilgili geri besleme, çalışanların verimleri ile işlerinin mahiyeti hakkında çalışanlara geri dönüş yapılmasıdır. Tatmin edici iş kavramına Kerr ve Jermier tarafından dikkat çekilmiştir. Tatmin edici bir işe sahip olan çalışanlar, performans sonuçlarının daha ödüllendirici olduğunu düşünmektedirler. İşin rutinliği ise, işlerin hiçbir değişikliğe uğramadan hep aynı yöntemlerle tamamlanmasıdır (Ergun Özler,2012: 118).

İşle ilgili bu özellikler ÖVD'nin boyutlarıyla yakından ilişkilidir. Podsakoff ve diğ (2000: 531) örgütsel vatandaşlık davranışının, “işle ilgili geri besleme” ve “tatmin edici iş” ile arasında pozitif yönlü, “işin rutinliği” ile arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedirler.

2.6.3. Örgütsel Özellikler

ÖVD'yi etkileyen öncüllerden örgütsel özellikler; “örgütsel biçimselleşme”, “örgütsel katılım”, “kurmay desteği”, “grup içerisinde dayanışma”, “liderin kontrolü dışındaki ödüller”, “liderden mekân olarak uzaklık” ve “algılanan örgütsel destek” olarak sıralanabilmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000: 528).

Örgütsel biçimselleşme, örgütün kurallarının ve süreçlerin açık bir şekilde belirtilmesidir. Örgütsel katılım ise, bu örgüt kurallarının sert bir şekilde uygulanmasıdır. Örgütsel biçimselleşme ve örgütsel katılım, çalışanın nasıl algıladığına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde farklılıklar oluşturmaktadır. Örgütsel özellikler ile ÖVD arasında her zaman dengeli bir ilişki bulunmamaktadır (Podsakoff ve diğ., 2000: 531).

2.6.4. Liderlik Davranışları

Liderlerin çalışanlarına karşı sergiledikleri davranışlar, çalışanların ÖVD sergileyip sergilememesi kararında etkili olmaktadır (Ergun Özler,2012: 120).

Liderlik davranışları iki ayrı başlıkta toplanmaktadır. Bunlar “dönüştürücü lider davranışları (temel dönüştürücü davranışlar, vizyonu belirtmek, uygun bir model sunmak, grup amaçlarının kabullenilmesini sağlamak, yüksek performans amaçlamak, zihinsel teşvik)” ve “etkileşimli liderlik davranışları (Koşullu ödül ve ceza davranışı)” dır. Genellikle, dönüştürücü liderlik davranışlarının ÖVD boyutlarının her biriyle pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Podsakoff ve diğ. (2000) yaptıkları çalışma sonucunda; etkileşimli liderlik davranışının alt boyutu olan koşullu ödül davranışının, ÖVD’nin boyutları ile olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Etkileşimli liderlik davranışının alt boyutu olan koşulsuz ceza davranışı ile ÖVD’nin boyutlarıyla ise, olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Podsakoff ve diğ., 2000: 532).

ÖVD’nin öncülleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Blakely, Andrews ve Moorman, 2005; Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994; Thau ve diğ., 2004; Bell ve Mengüç, 2002);

- Çalışanın özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim, statü)
- Algılanan örgütsel destek
- Örgüte duyulan güven
- Yönetici izlenimi
- Çalışanın duygusal tükenmişlik düzeyi
- Çalışanın motivasyonu
- Lider-üye değişiminin düzeyi
- Çalışanın eşitlik algısı
- İşe ilişkin hareketlilik algısı
- Örgütsel kimlik
- İş tatmini
- Psikolojik sözleşme
- İşe yönelik olumlu algı
- Çalışanın örgütüne bağlılık düzeyi
- Çalışanın sorumluluk duygusu
- Durumsal değişkenler
- İşe ilişkin pozitif ya da negatif duygular
- Örgüt içerisindeki etik iklim

- İşin özellikleri
- Örgütsel özdeşim
- Çalışanın örgüte ilişkin algısı
- Çalışanların ücrete ilişkin tatmini
- Kültüre yönelik algı
- Rol kimliği

2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

ÖVD ile ilgili yapılan araştırmalar, ÖVD'nin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Çalışanlar arasında yardımlaşmanın olması hem aralarındaki iletişimi güçlendirmektedir hem de yapılan işlerin daha kısa sürede tamamlanmasını sağlamaktadır. Çalışanlar üzerlerine düşen görevleri yerine getirdiklerinde iç huzura kavuşup kendilerini daha iyi hissetmekte ve bu durum çevrelerini pozitif etkilemektedir. Bu durum barışçıl bir örgüt iklimi oluşmasını sağlamaktadır (Ergun Özler,2012: 122).

Örgütlerde, gönüllü davranışlarda bulunun çalışanların denetimi daha az yapılmakta ve bu çalışanlara daha çok yetki verilmektedir. Bu durum çalışanların kendilerini özgür hissederek dolaylı yoldan da olsa bir ödül aldıklarını düşündürmekte ve iş tatmininin sağlanmasına neden olmaktadır. Böylece çalışanların motivasyonu artmaktadır (Acar, 2006: 2). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içerisinde yaygınlaşması iş ortamını güzelleştirmekte, çalışan bağlılığını, verimliliğini artırmakta ve düşük işgücü devrine sebep olmaktadır (Gürbüz, 2006: 57).

Podsakoff ve diğ. göre (2000: 542) örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanları değerlendirirken dikkate alınmakta, yöneticilerin ödül önerileri sırasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel başarıya ulaşmada aşağıdaki yollarla katkı sağlamaktadır (Podsakoff ve diğ., (2000: 546):

- Çalışma arkadaşlarının ve yönetimin üretkenliğinin artırılması,
- Kaynakların daha verimli kullanılması,
- Kıt kaynakların bakım harcamalarına ayrılma ihtiyacının azaltılması,
- Çalışma grupları arasında koordineli bir iletişimin sürdürülmesi,
- Örgütün iyi çalışanları bünyesine kazandırması ve elinde tutma becerilerini güçlendirmesi,
- Örgütün istikrarını sağlaması,

- Örgütün, çevresel faktörlere dayanan değişim sürecinin kolaylıkla sağlanması.

2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, yurtiçinde ve yurtdışında ÖS ile ÖVD arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan ve bu çalışmalar sonucunda elde edilen bulgularından bahsedilecektir.

2.8.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Kılıçlar ve Harbalioğlu (2014), otel işletmelerinde ÖS ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın evreni Antalya'daki 5 yıldızlı otellerdir. Araştırmanın örneklemini 392 çalışandan oluşmaktadır. Elde edilen verilere göre, çalışanların birçoğu konuşma davranışı sergilediklerinde diğer kişiler tarafından dışlanma, kötü davranışlara maruz kalma ve işini kaybetme endişesiyle sessizleştikleri belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, ÖS ile cinsiyet ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı, medeni durum, gelir düzeyi ve eğitim durumu değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, ÖS ile ÖVD arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2015), yaptıkları araştırmada ÖS'nin ÖVD üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Ankara'da faaliyet gösteren bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 230 sağlık çalışanı ile anket gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların örgütlerinin çıkarı söz konusu olduğunda sessiz kaldıkları, ancak kendi çıkarları söz konusu olduğunda sessiz kalmadıkları sonucuna varılmıştır. Sağlık çalışanlarının, ÖS ile ÖVD arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Turgut ve Akbolat (2017), Sakarya'daki 3 kamu hastanesinde ÖS ile ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini 325 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre; ÖS ile ÖVD arasında olumsuz yönde ve anlamlı bir belirlenmiştir. ÖVD ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ÖVD ile prososyal sessizlik arasında ise olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, prososyal sessizliğin ÖVD üzerinde olumlu, savunmacı sessizliğin ise olumsuz bir etkisi söz konusudur.

Korkmaz ve Aydemir (2015), Mersin'deki bir kamu kuruluşunda ÖS ile ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 172 çalışandan oluşan örneklemden elde edilen veriler

incelendiğinde ÖS ile ÖVD arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Yapılan analizler sonucunda, ÖS algısının eğitim durumuna göre farklılaştığı ancak gelir düzeyi ve iş tecrübesine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Solak ve Erok (2018), Karaman ilinde kamu çalışanları ile yürüttükleri araştırmalarında ÖVD ve ÖS arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ÖVD'nin ÖS ve korumacı sessizlik ile olumlu yönde bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Ayrıca korumacı sessizlik boyutunun ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Cinsiyet ve eğitim düzeyi ortalamalarının ÖVD açısından anlamlı bir farklılığa sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre, kadınların ortalamalarının erkeklerden yüksek olduğu, aynı zamanda ön lisans ve lisans düzeyinde eğitime sahip olanların ortalamalarının, lise ve lisansüstü eğitime sahip bireylerin ortalamalarına göre yüksek olduğu görülmüştür.

Çetin (2020), spor sektöründe çalışan 372 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde ÖS'nin ÖVD üzerindeki etkisini araştırmıştır. Yapılan araştırmanın bulguları ÖS ve ÖVD arasında bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Ayrıca, ÖVD üzerinde kabullenici ve savunmacı sessizliğin olumsuz yönde etkisi olduğu, korumacı sessizliğin ise olumlu yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alev (2022), Gaziantep'teki ilkokullarda çalışan 310 öğretmenden veri toplayarak örgütsel güven, ÖVD ve ÖS düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda; ÖVD'nin, ÖS ile olumsuz yönde, zayıf bir biçimde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca ÖS algılarının, ÖVD'yi olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Bulunuz (2019), Kırklareli'nde sağlık sektöründe görev yapan hemşirelerin ÖS ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 325 hemşirenin katılımı ile anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ÖVD ile ÖS düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, ÖS düzeyinin cinsiyete, yaşa, iş deneyimine ve gelire göre farklılaşmadığı ancak ÖS düzeyinin eğitim durumuna göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Güdü (2019), Trabzon ilinde mobilya sektöründeki bir işletmede çalışan 150 kişilik örneklem grup üzerinde ÖS ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Yapılan analizin sonucu, ÖVD ile ÖS kavramları arasında bir ilişki olmadığına işaret etmektedir. ÖS düzeyi

ortalamalarının, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmüştür.

Alioğulları (2012), Erzurum ilindeki ilaç dağıtım şirketleri ve devlet hastanelerinde çalışanlardan oluşan 256 kişilik örneklem grup üzerinde ÖS ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın bulguları, örgütlerdeki ÖS ile ÖVD arasında olumsuz yönde ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca; cinsiyet, eğitim durumu, kıdem süreleri ve işletme türü değişkenlerine göre ÖVD ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Mesleklerine ve yaşlarına göre ise, ÖVD ortalamalarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

2.8.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

A. Fatima, S. Salah-Ud-Din, S. Khan, M. Hassan, and H. A. K. Hoti (2015), ÖS'nin ÖVD üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Pakistan'da faaliyet gösteren hizmet şirketlerinde görev yapan 250 çalışandan veri toplanmıştır. Analizler sonucunda, ÖS'nin ÖVD üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nafei (2016), yaptığı çalışma ile ÖS'nin ÖVD üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Mısır'da hastane çalışanı 315 kişiden anket yöntemiyle veri toplanarak analizler yapılmıştır. Bu analizler sonucunda, ÖS ile ÖVD arasında güçlü, negatif bir ilişkinin olduğu ve örgütsel sessizliğin ÖVD doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Khan, Kaleem ve Ullah (2016), ÖS'nin ÖVD üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Pakistan'ın Hayber Pakhtunkhwa kentindeki kamu sektörü eğitim kurumlarında görev yapan 220 alt düzey idari personelden veriler toplanarak analize tabi tutulmuştur. Bulgularda ÖS'nin ÖVD üzerinde negatif etkisinin olduğu saptanmıştır.

Mirpoor (2018), eğitim çalışanlarının ÖS'lerine göre ÖVD'yi ölçmek amacıyla çalışma yapmıştır. İran eğitim Bakanlığında görev yapan 2215 çalışandan çeşitli ölçekler ile bilgiler toplanmıştır. Bu bilgilerin analizi ile çalışanların ÖVD ile ÖS arasında negatif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ÖS'nin, eğitim çalışanlarında ÖVD'nin yordayıcılarından biri olduğu tespit edilmiştir.

Assefa (2021), ÖVD'nin aracı rolü ile ÖS'nin çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmak için çalışma yapmıştır. ANRS Ticaret ve Sanayi bürosunda görevli 284

alışandan toplanan veriler analiz edilmiş ve ÖS'nin ÖVD üzerinde anlamlı, olumsuz bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde metodoloji hakkında bilgiler verilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırmanın kısıtları, araştırmanın değişkenleri ve modeli, araştırma hipotezleri, örnekleme süreci, veri toplama aracı ve yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, ÖS düzeyleri ile ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın alt amacı ise; ÖS düzeylerinin ve ÖVD'nin bazı demografik değişkenlerle olan ilişkisini araştırmaktır.

Araştırma, Artvin Çoruh Üniversitesi akademik ve idari personeli üzerinde yapılmıştır. Çalışanların, ÖS düzeylerinin ve ÖVD'nin demografik bilgilere göre farklılaşıp farklılaşmadığı, ÖVD ile ÖS düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve ÖS düzeylerinin ÖVD üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

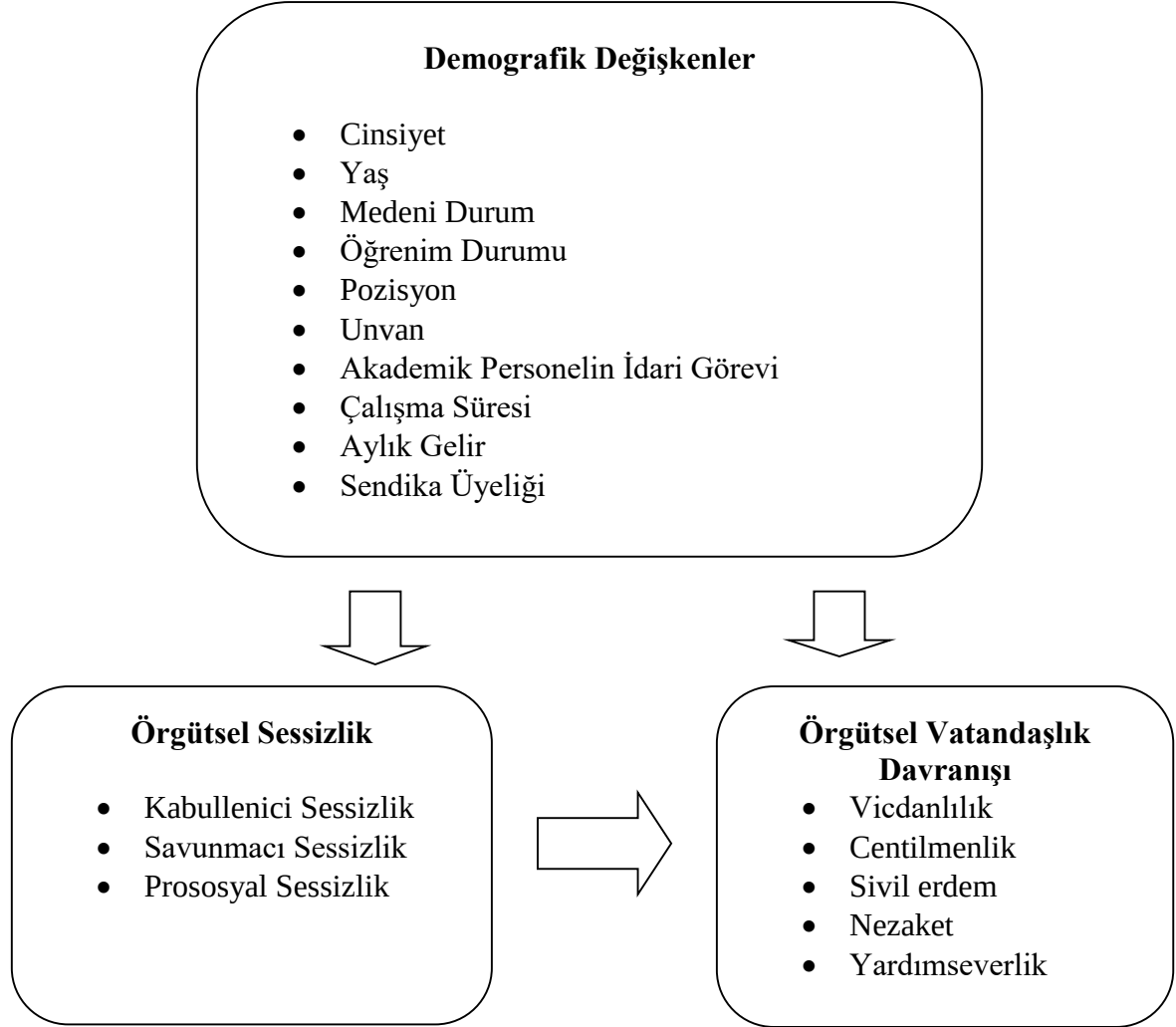
3.1.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın temelinde insan faktörünün olması nedeni ile sosyal bilimlerde yapılan araştırmalara mahsus sınırlılıklar bu araştırmayı da kapsamaktadır. Bu araştırma 2023 yılı Artvin Çoruh Üniversitesi akademik ve idari personelinden elde edilen sonuçlarla sınırlıdır. Çalışanların, çeşitli nedenlerle sessizlik ile ilgili soruları cevaplamak istememesi ve zaman kaybı yaratacağı endişesi ile ankete katılım isteğinin az olması çalışmamızda kısıtlılık arz etmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Araştırmada demografik faktörler, ÖS değişkeni ve ÖVD değişkeni olmak üzere üç grup değişken bulunmaktadır. Birinci gruptaki değişkenleri cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyonu, unvanı, akademik personel ise idari görevinin olup olmaması, kurumdaki çalışma süresi, gelir durumu ve sendika üyeliği oluşturmaktadır. İkinci değişken olan ÖS; kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik alt boyutları ile değerlendirilmektedir. Üçüncü değişken ÖVD ise; vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve yardımseverlik olmak üzere beş boyut üzerinden incelenmektedir.

Bu çalışmada; araştırma modeli, ÖS ve ÖVD alt boyutları ile demografik değişkenlerin ilişkileri doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli Şekil 1’de belirtilmiştir.



Şekil 7: Araştırma Modeli

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkeni ÖS iken, araştırmanın bağımlı değişkeni ÖVD’dir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

H1: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”

H2: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”

H3: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”

H4: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”

H5: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları akademik ya da idari personel olmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”

H6: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları idari göreve sahip olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”

H7: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları sendika üyeliği durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”

H8: “Örneklemin, toplam örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ortalamaları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”

H9: “Örneklemin, toplam örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ortalamaları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”

H10: “Örneklemin örgütsel sessizlik düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur”

H11: “Örneklemin örgütsel sessizlik düzeyi (kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik) örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir”

3.1.5. Örnekleme Süreci

Çalışmada, kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın ana kütlesini Artvin Çoruh Üniversitesi akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Artvin Çoruh Üniversitesinin resmi internet sitesinden alınan bilgilere göre 2023 yılında 562 akademik, 198 idari personel olmak üzere toplam 760 personel bulunmaktadır. Anketlerin üniversite personeline uygulanabilmesi için Rektörlükten gerekli izinler alınmıştır. Anketler, çalışanların tamamına doğrudan ve kurum maillerine gönderilmek suretiyle ulaştırılmıştır. 268 adet geri dönüş sağlanmıştır. Akademik personelde geri dönüş oranı % 26,51 iken, idari personelde % 60,10’dur. Genel geri dönüş oranı ise, %35,26’dır.

3.1.6. Veri Toplama Aracı ve Yöntem

Araştırmada nicel yöntem tercih edilmiş olup, anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Çalışmada kullanılan anket üç ayrı kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölüm cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyonu, unvanı, akademik personel ise idari görevinin olup olmaması, kurumdaki çalışma süresi, gelir durumu ve sendika üyeliği olmak üzere on adet demografik bilgiden oluşmaktadır.

İkinci bölüm, çalışanların ÖS düzeylerini belirlemeye yönelik olup bu bölümde Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen 15 maddelik “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçek, “kabullenici sessizlik”, “savunmacı sessizlik” ve “prososyal sessizlik” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. ÖS ölçeğinde bulunan 1-5 arası ifadeler “kabullenici sessizlik”, 6-10 arası ifadeler “savunmacı sessizlik”, 11-15 arası ifadeler “prososyal sessizlik” ile ilgilidir. Örneklemin ifadeler katılım düzeyleri “1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum” arasında yer alan 5’li likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölüm ise, çalışanların ÖVD’sini ölçmeye yönelik olup bu bölümde Podsakoff ve diğ. (1990) tarafından geliştirilen 24 maddelik “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçek “vicdanlılık”, “centilmenlik”, “sivil erdem”, “nezaket” ve “yardımseverlik” olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. ÖVD ölçeğinde bulunan 1-5 arası ifadeler “vicdanlılık”, 6-10 arası ifadeler “centilmenlik”, 11-14 arası ifadeler “sivil erdem”, “15-19 arası ifadeler nezaket”, 20-24 arası ifadeler “yardımseverlik” ile ilgilidir. Örneklemin ifadeler katılım “1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum” arasında yer alan 5’li likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde IBM SPSS 24.0 paket programı kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümünde, araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, pozisyon, unvan, akademik personelin idari görevinin olup olmaması, kurumda çalışma süresi, gelir durumu, sendika üyeliği değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistik bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılara Dair Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Katılımcılara Dair Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	123	45,9
Erkek	145	54,1
Yaş		
25 ve altı	2	0,7
26-30	22	8,2
31-35	87	32,5
36-40	80	29,9
41-45	44	16,4
46 ve üzeri	33	12,3
Medeni Durum		
Evli	149	55,6
Bekâr	119	44,4
Öğrenim Durumu		
Lise	3	1,1
Ön lisans	11	4,1
Lisans	100	37,3
Yüksek Lisans	83	31,0
Doktora	71	26,5

Çalışmada yer alan 268 katılımcının;

- 123’ü (%45.9) kadın, 145’i (%54.1) erkektir.

- 2'si (%0.7) 25 yaş altı, 22'si (%8.2) 26-30 yaş aralığında, 87'si (%32.5) 31-35 yaş aralığında, 80'i (%29.9) 36-40 yaş aralığında, 44'ü (%16.4) 41-45 yaş aralığında, 33'ü (%12.3) 46 ve üzeri yaş aralığındadır.
- 149'u (%55.6) evli, 119'u (%44.4) bekârdır.
- 3'ü (%1.1) lise mezunu, 11'i (%4.1) ön lisans mezunu, 100'ü (%37.3) lisans mezunu, 83'ü (%31.0) yüksek lisans mezunu, 71'i (%26.5) doktora mezunudur.

Katılımcılara dair mesleki değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Katılımcılara Dair Mesleki Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	%
Pozisyon		
Akademik	149	55,6
İdari	119	44,4
Unvan		
Öğretim Görevlisi	63	23,5
Araştırma Görevlisi	38	14,2
Dr. Öğr. Üyesi	42	15,7
Doçent Dr.	9	3,4
Prof. Dr.	1	0,4
Memur	27	10,1
Bilgisayar İşletmeni	51	19,0
Şef	19	7,1
Kütüphaneci	2	0,7
Tekniker	3	1,1
Mühendis	2	0,7
Yüksekokul Sekreteri	2	0,7
Fakülte Sekreteri	3	1,1
Şube Müdürü	4	1,5
Daire Başkanı	2	0,7
Akademik Personelin İdari Görev Durumu		
Evet	31	20,8
Hayır	118	79,2
Kurumda Çalışma Süresi		
0-5 Yıl	62	23,1
6-10 Yıl	116	43,3
11 Yıl ve üzeri	90	33,6

Tablo 3: Katılımcılara Dair Mesleki Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler (devamı)

Gelir Durumu		
8.000-13.000 TL	34	12,7
13.001-18.000 TL	35	13,1
18.001-23.000 TL	68	25,4
23.001-28.000 TL	26	9,7
28.001-33.000 TL	74	27,6
33.001 TL ve üzeri	31	11,6
Sendika Üyeliği		
Evet	128	47,8
Hayır	140	52,2

Çalışmada yer alan 268 katılımcının;

- 149'u (%55.6) akademik personel, 119'u (%44.4) idari personeldir.
- 63'ü (%23.5) Öğretim Görevlisi, 38'i (%14.2) Araştırma Görevlisi, 42'si (%15.7) Doktor Öğretim Üyesi, 9'u (%3.4) Doçent Doktor, 1'i (%0.4) Profesör Doktor, 27'si (%10.1) Memur, 51'i (%19.0) Bilgisayar İşletmeni, 19'u (%7.1) Şef, 2'si (%0.7) Kütüphaneci, 3'ü (%1.1) Tekniker, 2'si (%0.7) Mühendis, 2'si (%0.7) Yüksekokul Sekreteri, 3'ü (%1.1) Fakülte Sekreteri, 4'ü (%1.5) Şube Müdürü, 2'si (%0.7) Daire Başkanı'dır.
- 31'inin (%20.8) idari görevi bulunmakta, 118'inin (%79,2) idari görevi bulunmamaktadır.
- 62'si (%23.1) 0-5 yıldır, 116'sı (%43.3) 6-10 yıldır, 90'ı (%33.6) 11 ve üzeri yıldır aynı kurumda çalışmaktadır.
- 34'ü (%12.7) 8.000-13.000 TL arası, 35'i (%13.1) 13.001-18.000 TL arası, 68'i (%25.4) 18.001-23.000 TL arası, 26'sı (%9.7) 23.001-28.000 TL arası, 74'ü (%27.6) 28.001-33.000 TL arası, 31'i (%11.6) 33.001 TL ve üzeri geliri bulunmaktadır.
- 128'inin (%47.8) sendika üyeliği varken, 140'ının (%52.2) sendikaya üyeliği bulunmamaktadır.

4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZİ, GÜVENİLİRLİK VE NORMALLİK TESTİ BULGULARI

Bu bölümde araştırmada kullanılan ÖS ve ÖVD ölçeklerine ait faktör analizi, güvenilirlik ve normal dağılım testine ilişkin sonuçlar ifade edilmektedir.

4.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Araştırmada kullanılan ÖS ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre (KMO)=0.860 ve Barlett testinin anlamlılık düzeyi $p=0.000$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler verilerin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir. ÖS ölçeğine yapılan KMO ve Barlett Testine ilişkin bulgular Tablo 4' de gösterilmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Barlett Testi

Örgütsel Sessizlik Ölçeği	
KMO	0,860
Bartlett	2308,677 (105)
Sig (P)	0,000

Araştırmada ÖS ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin orijinalinde örgütsel sessizliğe ilişkin alt faktörler “kabullenici sessizlik” (1-5 arası ifadeler), “savunmacı sessizlik” (6-10 arası ifadeler) ve “sosyal sessizlik” (11-15 arası ifadeler) şeklinde 3 adet (15 ifade) olarak belirtilmektedir. Yapılan faktör analizinde de 3 alt faktör ortaya çıkmaktadır. ÖS ölçeğinin faktör yüklerine bakıldığında 0.897 ile 0.426 arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Ölçekte; 26,418 ile en yüksek faktör yükü savunmacı sessizlik alt boyunda ölçülürken, 15,06 ile en düşük faktör yükü sosyal sessizlik alt boyutunda ölçülmüştür. Ölçeğe yapılan faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 5' de gösterilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Savunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Prososyal Sessizlik
İf. 7	0,897		
if. 6	0,826		
if. 9	0,745		
if. 10	0,693		
if. 8	0,644		
if. 2		0,762	
if. 3		0,744	
if. 4		0,557	
if. 1		0,448	
if. 5		0,426	
if. 14			0,767
if. 13			0,685
if. 12			0,645
if. 11			0,611
if. 15			0,583
Toplam Faktör Yüğü	26,418	15,118	15,06

ÖS ölçeğinde yer alan ifadelere verilen cevapların, ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 6’ da gösterilmektedir. Alt boyutlar arasındaki ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip alt boyutun 4,2082 ile “prososyal sessizliğin” olduğu, en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise 2,0097 ile “savunmacı sessizliğin” olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Verilen Yanıtların Ortalamaları

Alt Boyutlar	Alt Boyut Ortalama	Alt Boyut Standart Sapma
Kabullenici Sessizlik	2,1045	0,6194
Savunmacı Sessizlik	2,0097	0,6583
Prososyal Sessizlik	4,2082	0,4958

Normal dağılımın test edilmesi için yapılan analiz sonucuna göre anlamlılık değerinin “ $p < 0.000$ ” olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Normal dağılım analizine ilişkin bulgular Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Normal Dağılımın Test Edilmesi

Alt boyutlar	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kabullenici Sessizlik	0,287	268	0,000	0,817	268	0,000
Savunmacı Sessizlik	0,301	268	0,000	0,806	268	0,000
Prososyal Sessizlik	0,290	268	0,000	0,828	268	0,000

Araştırmada kullanılan ÖS ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan içsel tutarlılığın ölçütü Cronbach'ın α katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin her bir alt faktörüne ilişkin Cronbach'ın α katsayılarının, ($\alpha > 0.60$) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Cronbach'ın α değerleri yüksek güvenilirliğin olduğunu göstermektedir. Ölçeğe yapılan Cronbach'ın α analizine ilişkin bulgular Tablo 8' de gösterilmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Cronbach'ın α Değerleri

Alt Boyutlar	Cronbach'ın Alpha	Madde Sayısı
Kabullenici Sessizlik	0,843	5
Savunmacı Sessizlik	0,907	5
Prososyal Sessizlik	0,780	5
Toplam	0,841	15

4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Araştırmada kullanılan ÖVD ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, (KMO)= 0,874 ve Barlett testinin anlamlılık düzeyi $p=0.000$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler verilerin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir. ÖVD ölçeğine yapılan KMO ve Barlett Testine ilişkin bulgular Tablo 9' de gösterilmektedir.

Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği KMO ve Barlett Testi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	
KMO	0,874
Bartlett	3841,030 (253)
Sig (P)	0,000

Araştırmada ÖVD ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğe yapılan faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 10’ da gösterilmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi

İfadeler	Nezaket	Yardımseverlik	Centilmenlik	Sivil Erdem	Vicdanlılık
if. 19	0,854				
if. 18	0,824				
if. 16	0,747				
if. 17	0,724				
if. 15	0,707				
if. 21		0,754			
if. 20		0,754			
if. 23		0,696			
if. 22		0,619			
if. 24		0,594			
if. 7			0,737		
if. 8			0,664		
if. 6			0,659		
if. 9			0,627		
if. 10			0,535		
if. 11				0,751	
if. 12				0,747	
if. 13				0,618	
if. 14				0,421	
if. 4					0,665
if. 3					0,638
if. 1					0,426
if. 2					0,425
Toplam Faktör Yüğü	19,677	12,909	9,662	9,018	6,687

Ölçeğin orijinalinde ÖVD’ye ilişkin alt faktörler “vicdanlılık” (1-5 arası ifadeler), “centilmenlik” (6-10 arası ifadeler), “sivil erdem” (11-14 arası ifadeler), “nezaket” (15-19 arası ifadeler) ve “yardımseverlik” (20-24 arası ifadeler) şeklinde yer almaktadır. Yapılan faktör analizinde de 5 alt faktör ortaya çıkmaktadır ancak “vicdanlılık” alt boyutuna dâhil olan “Dürüst bir şekilde çalışırsam, adil bir şekilde ödüllendirileceğime inanırım” ifadesi farklı alt boyutta faktör yükü yüksek çıkmasından dolayı analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak, 5 alt faktör ve 23 ifade ile analiz yapılmıştır. Faktör analizinde, faktör yüklerine bakıldığında 0.854 ile 0.421 arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir.

Ölçekte; 19,677 ile en yüksek faktör yükü “nezaket” alt boyunda ölçülürken, 6,687 ile en düşük faktör yükü “vicdanlılık” alt boyutunda ölçülmüştür.

ÖVD ölçeğindeki ifadelerle verilen yanıtların, ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 11’ de gösterilmektedir. Alt boyutlar arasındaki ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip alt boyutun 4,0940 ile “nezaket” olduğu, en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise 3,6269 ile “sivil erdem” olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Verilen Yanıtların Ortalamaları

Alt Boyutlar	Alt Boyut Ortalama	Alt Boyut Standart Sapma
Nezaket	4,0940	0,5791
Yardımseverlik	4,0522	0,5552
Centilmenlik	3,9127	0,6149
Sivil Erdem	3,6269	0,6799
Vicdanlılık	3,9823	0,4675

Normal dağılımın test edilmesi için yapılan analiz sonucuna göre anlamlılık değerinin “ $p<0.000$ ” olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Normal dağılım analizine ilişkin bulgular Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Normal Dağılımın Test Edilmesi

Alt boyutlar	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Nezaket	0,283	268	0,000	0,831	268	0,000
Yardımseverlik	0,283	268	0,000	0,801	268	0,000
Centilmenlik	0,209	268	0,000	0,886	268	0,000
Sivil Erdem	0,208	268	0,000	0,921	268	0,000
Vicdanlılık	0,250	268	0,000	0,904	268	0,000

Araştırmada kullanılan ÖVD ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan içsel tutarlılığın ölçütü Cronbach’ın α katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin her bir alt faktörüne ilişkin Cronbach’ın α katsayılarının, ($\alpha>0.60$) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Cronbach’ın α değerleri yüksek güvenilirliğin olduğunu göstermektedir. Ölçeğe yapılan Cronbach’ın α analizine ilişkin bulgular Tablo 13’ de gösterilmektedir.

Tablo 13: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Cronbach'ın α Değerleri

Alt Boyutlar	Cronbach'ın Alpha	Madde Sayısı
Nezaket	0,917	5
Yardımseverlik	0,918	5
Centilmenlik	0,778	5
Sivil Erdem	0,826	4
Vicdanlılık	0,619	4
Toplam	0,889	23

4.3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN HİPOTEZ TESTİ BULGULARI

Bu bölümde, araştırmada yer alan 11 adet hipotez test edilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir. Hipotezler test edilirken; Bağımsız Örneklem T Testi, Non-Parametrik Test, ANOVA Testi kullanılmıştır. Araştırmada değerlendirilen katılımcıların ÖS Ölçeği ve ÖVD Ölçeği skorları arasındaki ilişki Korelasyon Analizi ile incelenmiştir. ÖS (kabullenici, savunmacı ve prososyal) ölçeği skorlarının, ÖVD ölçeği toplam skorlarına etkisi Regresyon Analizi ile incelenmiştir.

4.3.1. Bağımsız Örneklem T Testi, Non-Parametrik Test, ANOVA Testi Sonuçları

Araştırmanın ilk hipotezi olan “**H1: Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**” hipotezini test etmek için yapılan Bağımsız Örneklem T Testine göre, ÖS'nin kabullenici ve prososyal sessizlik alt boyutlarında erkek çalışanların ÖS ortalamalarının kadın çalışanların ÖS düzeyi ortalamalarından daha yüksek olduğu; savunmacı sessizlik alt boyutunda ise, kadın çalışanların ÖS düzeyi ortalamalarının erkek çalışanların ÖS düzeyi ortalamalarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analize göre, ÖS düzeyi ortalamalarında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($P=0,8799$). Yapılan analiz sonucunda **H1 hipotezi reddedilmiştir**. Analize ilişkin bulgular Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği t-Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kabullenici Sessizlik	Kadın	123	2,0894	0,6896	-0,3657	0,7149
	Erkek	145	2,1172	0,5551		
	Toplam	268				
Savunmacı Sessizlik	Kadın	123	2,0537	0,7041	1,0069	0,3149
	Erkek	145	1,9724	0,6167		
	Toplam	268				
Prososyal Sessizlik	Kadın	123	4,1919	0,5589	-0,4962	0,6201
	Erkek	145	4,2221	0,4366		
	Toplam	268				
Örgütsel Sessizlik	Kadın	123	2,7783	0,4642	0,1512	0,8799
	Erkek	145	2,7706	0,3742		
	Toplam	268				

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “**H2: Örneklemen, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**” hipotezini test etmek için yapılan Kuruskal Wallis Testine göre, alt boyutlara bakıldığında; kabullenici ve savunmacı sessizlik alt boyutlarında en yüksek ortalama 25 yaş ve altında iken, prososyal sessizlik alt boyutunda en yüksek ortalamanın 26-30 yaş aralığında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analize göre, ÖS düzeyi ortalamalarında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (P=0,4248). Yapılan analiz sonucunda **H2 hipotezi reddedilmiştir**. Analize ilişkin bulgular Tablo 15’te gösterilmektedir.

Tablo 15: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş		N	Sıra Ortalaması	x ²	p
Kabullenici Sessizlik	25 ve altı	2	171,75	9,6637	0,0853
	26-30	22	119,43		
	31-35	87	131,39		
	36-40	80	142,48		
	41-45	44	114,11		

Tablo 15: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Kruskal Wallis Testi Sonuçları (devamı)

	46 ve üzeri	33	158,32		
	Toplam	268			
Savunmacı Sessizlik	25 ve altı	2	146,00	4,3068	0,5061
	26-30	22	125,59		
	31-35	87	139,10		
	36-40	80	136,72		
	41-45	44	116,70		
	46 ve üzeri	33	145,97		
	Toplam	268			
Prososyal Sessizlik	25 ve altı	2	130,00	3,7422	0,5871
	26-30	22	152,48		
	31-35	87	132,91		
	36-40	80	124,56		
	41-45	44	140,48		
	46 ve üzeri	33	143,09		
	Toplam	268			
Örgütsel Sessizlik	25 ve altı	2	143,75	4,9272	0,4248
	26-30	22	141,57		
	31-35	87	133,18		
	36-40	80	132,80		
	41-45	44	119,42		
	46 ve üzeri	33	156,92		
	Toplam	268			

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “**H3: Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**” hipotezini test etmek için yapılan Bağımsız Örneklem T Testine göre, kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik alt boyutlarında evli çalışanların ortalamalarının bekâr çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analize göre, ÖS düzeyi ortalamalarında medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p=0,2822$). Yapılan analiz sonucunda **H3 hipotezi reddedilmiştir**. Analize ait bulgular Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16: Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği t-Testi Sonuçları

Medeni Durum		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kabullenici Sessizlik	Evli	149	2,1181	0,7071	0,4029	0,6874
	Bekâr	119	2,0874	0,4903		
	Toplam	268				
Savunmacı Sessizlik	Evli	149	2,0282	0,7623	0,5137	0,6079
	Bekâr	119	1,9866	0,5007		
	Toplam	268				
Prososyal Sessizlik	Evli	149	4,2497	0,5250	1,5357	0,1258
	Bekâr	119	4,1563	0,4534		
	Toplam	268				
Örgütsel Sessizlik	Evli	149	2,7987	0,4724	1,0776	0,2822
	Bekâr	119	2,7434	0,3348		
	Toplam	268				

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan “**H4: Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**” hipotezini test etmek için yapılan Kruskal Wallis Testine göre, kabullenici ve savunmacı sessizlik alt boyutlarında lise mezunlarının ortalaması en yüksek iken, prososyal sessizlik alt boyutunda ön lisans mezunlarının ortalamasının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analize göre, ÖS düzeyi ortalamalarında öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p=0,1450$). Yapılan analiz sonucunda **H4 hipotezi reddedilmiştir**. Analize ilişkin bulgular Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu		N	Sıra Ortalaması	x²	p
Kabullenici Sessizlik	Lise	3	164,83	4,3206	0,3643
	Ön lisans	11	155,09		
	Lisans	100	138,27		
	Yüksek Lisans	83	137,70		
	Doktora	71	120,98		
	Toplam	268			

Tablo 17: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Kruskal Wallis Testi Sonuçları (devamı)

Savunmacı Sessizlik	Lise	3	187,67	5,8739	0,2088
	Ön lisans	11	116,82		
	Lisans	100	132,08		
	Yüksek Lisans	83	146,22		
	Doktora	71	124,70		
	Toplam	268			
Prososyal Sessizlik	Lise	3	147,17	15,6806	0,0035
	Ön lisans	11	156,64		
	Lisans	100	147,91		
	Yüksek Lisans	83	109,09		
	Doktora	71	141,35		
	Toplam	268			
Örgütsel Sessizlik	Lise	3	220,33	6,8332	0,1450
	Ön lisans	11	152,05		
	Lisans	100	141,56		
	Yüksek Lisans	83	127,34		
	Doktora	71	126,58		
	Toplam	268			

ÖS'nin alt boyutlarından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilen prososyal sessizlik alt boyutunun hangi gruplardan ayrıştığını tespit etmek için Post-hoc analizi yapılmıştır. Post-hoc analizlerinden Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır. Yapılan analize göre; Yüksek lisans ve Lisans diğer gruplara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (Düz. P=0,003). Analize ilişkin bulgular Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18: Örgütsel Sessizlik Post-Hoc Analizi/Kruskal Wallis H Testi

Gruplar	Test İstatistiği	Std. Sapma	Std. Test İstatistiği	p	Düz.P
Yüksek Lisans-Doktora	-32,262	11,603	-2,781	0,005	0,054
Yüksek Lisans-Lise	38,076	42,180	0,903	0,367	1,000
Yüksek Lisans-Lisans	38,820	10,657	3,643	0,000	0,003
Yüksek Lisans-Ön Lisans	47,546	23,030	2,065	0,039	0,390
Doktora-Lise	5,815	42,305	0,137	0,891	1,000

Tablo 18: Örgütsel Sessizlik Post-Hoc Analizi/Kruskal Wallis H Testi (devamı)

Doktora-Lisans	6,558	11,139	0,589	0,556	1,000
Doktora-Ön Lisans	15,284	23,256	0,657	0,511	1,000
Lise-Lisans	-0,743	42,055	-0,018	0,986	1,000
Lise-Ön Lisans	-9,470	46, 749	-0,203	0,839	1,000
Lisans-Ön Lisans	8,726	22,800	0,383	0,702	1,000

Araştırmanın beşinci hipotezi olan **“H5: Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları akademik ya da idari personel olmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.”** hipotezini test etmek için yapılan Bağımsız Örneklem T Testine göre, kabullenici ve prososyal sessizlik alt boyutlarında idari personelin ortalamaları en yüksek iken, savunmacı sessizlik alt boyutunda akademik personelin ortalamasının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan analize göre, ÖS düzeyi ortalamalarında akademik ya da idari personel olmaları açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p=0,2151$). Yapılan analiz sonucunda **H5 hipotezi reddedilmiştir**. Analize ilişkin bulgular Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19: Akademik ya da İdari Personel Olma Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği t-Testi Sonuçları

Pozisyon		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kabullenici Sessizlik	Akademik	149	2,0671	0,5607	-1,1055	0,2700
	İdari	119	2,1513	0,6854		
	Toplam	268				
Savunmacı Sessizlik	Akademik	149	2,0362	0,6200	0,7379	0,4612
	İdari	119	1,9765	0,7046		
	Toplam	268				
Prososyal Sessizlik	Akademik	149	4,1342	0,4290	-2,7675	0,0060
	İdari	119	4,3008	0,5565		
	Toplam	268				
Örgütsel Sessizlik	Akademik	149	2,7459	0,3837	-1,2427	0,2151
	İdari	119	2,8095	0,4547		
	Toplam	268				

Araştırmanın altıncı hipotezi olan **“H6: Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları idari göreve sahip olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık**

göstermektedir.” hipotezini test etmek için yapılan Kuruskal Wallis Testine göre, kabullenici ve savunmacı sessizlik alt boyutlarında idari göreve sahip olmayan çalışanların ortalamaları en yüksek iken, prososyal sessizlik alt boyutunda ise idari göreve sahip çalışanların ortalamasının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan analize göre, idari göreve sahip olmayan çalışanların ÖS düzeyi ortalamalarının, idari göreve sahip olan çalışanların ÖS düzeyi ortalamalarından daha yüksek olduğu ve çalışanların ÖS düzeyi ortalamalarının idari göreve sahip olup olmamaları değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (P= 0,048). Yapılan analiz sonucunda **H6 hipotezi kabul edilmiştir.** Analize ilişkin bulgular Tablo 20’deki gibidir.

Tablo 20: İdari Göreve Sahip Olmalarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Mann Whitney-U Testi Sonuçları

İdari Görev		N	Sıra Ortalaması	Mann Whitney U	Wilcoxon W	p
Kabullenici Sessizlik	Evet	31	55,34	1219,500	1715,500	0,001
	Hayır	118	80,17			
	Toplam	149				
Savunmacı Sessizlik	Evet	31	60,68	1385,000	1881,000	0,020
	Hayır	118	78,76			
	Toplam	149				
Prososyal Sessizlik	Evet	31	79,73	1682,500	8703,500	0,437
	Hayır	118	73,76			
	Toplam	149				
Örgütsel Sessizlik	Evet	31	62,06	1428,000	1924,000	0,048
	Hayır	118	78,40			
	Toplam	149				

Araştırmanın yedinci hipotezi olan **“H7: Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları sendika üyeliği durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.”** hipotezini test etmek için yapılan Bağımsız Örneklem T Testine göre, kabullenici ve prososyal sessizlik alt boyutlarında sendika üyeliği bulunan personellerin ortalamaları en yüksek iken, savunmacı sessizlik alt boyutunda ise sendika üyeliği bulunmayan personellerin ortalamasının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan analize göre, ÖS düzeyi ortalamalarında sendika üyeliği değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=0,2287). Yapılan analiz sonucuna göre **H7 hipotezi reddedilmiştir.** Analize ilişkin bulgular Tablo 21’deki gibidir.

Tablo 21: Sendika Üyeliği Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği t-Testi Sonuçları

Sendika		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kabullenici Sessizlik	Evet	128	2,1109	0,7239	0,1630	0,8707
	Hayır	140	2,0986	0,5081		
	Toplam	268				
Savunmacı Sessizlik	Evet	128	1,9875	0,7816	-0,5272	0,5985
	Hayır	140	2,0300	0,5228		
	Toplam	268				
Prososyal Sessizlik	Evet	128	4,3203	0,5575	3,6189	0,0004
	Hayır	140	4,1057	0,4074		
	Toplam	268				
Örgütsel Sessizlik	Evet	128	2,8063	0,4911	1,2065	0,2287
	Hayır	140	2,7448	0,3347		
	Toplam	268				

Araştırmanın sekizinci hipotezi olan “**H8: Örneklemin, toplam örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ortalamaları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**” hipotezini test etmek için yapılan Kruskal Wallis Testine göre, vicdanlılık, sivil erdem, nezaket ve yardımseverlik alt boyutlarında 25 yaş ve altı personelin ortalamaları en yüksek iken, centilmenlik alt boyutunda 46 yaş ve üzeri personellerin ortalamasının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analize göre, ÖVD düzeyi ortalamalarında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p=0,7274$). Yapılan analiz sonucunda **H8 hipotezi reddedilmiştir**. Analize ilişkin bulgular Tablo 22’deki gibidir.

Tablo 22: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş		N	Sıra Ortalaması	χ^2	p
Vicdanlılık	25 ve altı	2	189,50	4,5057	0,4791
	26-30	22	123,34		
	31-35	87	136,55		
	36-40	80	134,42		
	41-45	44	121,85		
	46 ve üzeri	33	150,26		

Tablo 22: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Kruskal Wallis Testi Sonuçları (devamı)

	Toplam	268			
Centilmenlik	25 ve altı	2	114,50	13,5883	0,0184
	26-30	22	122,50		
	31-35	87	136,29		
	36-40	80	115,66		
	41-45	44	147,44		
	46 ve üzeri	33	167,42		
	Toplam	268			
Sivil Erdem	25 ve altı	2	220,50	5,4695	0,3613
	26-30	22	116,68		
	31-35	87	137,18		
	36-40	80	131,63		
	41-45	44	128,76		
	46 ve üzeri	33	148,71		
	Toplam	268			
Nezaket	25 ve altı	2	154,00	1,7868	0,8778
	26-30	22	136,86		
	31-35	87	127,61		
	36-40	80	134,34		
	41-45	44	144,15		
	46 ve üzeri	33	137,44		
	Toplam	268			
Yardımseverlik	25 ve altı	2	173,75	7,1128	0,2124
	26-30	22	160,59		
	31-35	87	133,49		
	36-40	80	140,13		
	41-45	44	125,38		
	46 ve üzeri	33	115,91		
	Toplam	268			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	25 ve altı	2	201,00	2,8222	0,7274
	26-30	22	124,61		
	31-35	87	134,37		
	36-40	80	130,20		
	41-45	44	135,97		

ÖVD'nin alt boyutlarından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilen centilmenlik alt boyutunun hangi gruplardan ayrıştığını tespit etmek için Post-hoc analizi yapılmıştır. Post-hoc analizi olan Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır. Yapılan analize göre; 36-40 yaş-46 yaş ve üzeri yaş grupları diğer gruplara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (Düz. P=0,012). Analize ilişkin bulgular Tablo 23'de gösterilmektedir.

Tablo 23: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Post-Hoc Analizi/Kruskal Wallis H Testi

Gruplar	Test İstatistiği	Std. Sapma	Std. Test İstatistiği	p	Düz.P
25 yaş ve altı-36-40 yaş	-1,156	53,467	-0,022	0,983	1,000
25 yaş ve altı-26-30 yaş	-8,000	55,160	-0,145	0,885	1,000
25 yaş ve altı-31-35 yaş	-21,787	53,415	-0,408	0,683	1,000
25 yaş ve altı-41-45 yaş	-32,943	53,998	-0,610	0,542	1,000
25 yaş ve altı-46 yaş ve üzeri	-52,924	54,388	-0,973	0,331	1,000
36-40 yaş-26-30 yaş	6,844	17,980	0,381	0,703	1,000
36-40 yaş-31-35 yaş	20,631	11,569	1,783	0,075	1,000
36-40 yaş-41-45 yaş	-31,787	14,018	-2,268	0,023	0,35
36-40 yaş-46 yaş ve üzeri	-51,768	15,452	-3,350	0,001	0,012
26-30 yaş-31-35 yaş	-13,787	17,823	-0,774	0,439	1,000
26-30 yaş-41-45 yaş	-24, 943	19,502	-1,279	0,201	1,000
26-30 yaş-46 yaş ve üzeri	-44,924	20,557	-2,185	0,029	0,433
31-35 yaş-41-45 yaş	-11,156	13,816	-0,807	0,419	1,000
31-35 yaş-46 yaş ve üzeri	-31,137	15,269	-2,039	0,041	0,621
41-45 yaş-46 yaş ve üzeri	-19,981	17,199	-1,162	0,245	1,000

Araştırmanın dokuzuncu hipotezi olan “**H9: Örneklemin, toplam örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ortalamaları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**” hipotezini test etmek için yapılan Anova Testine göre,

vicdanlılık, centilmenlik ve yardımseverlik alt boyutlarında 0-5 yıl çalışma süresine sahip personellerin ortalamaları en yüksek iken, sivil erdem ve nezaket alt boyutlarında 11 yıl ve üzeri personellerin ortalamasının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analize göre, 0-5 yıl çalışma süresine sahip personellerin ÖVD düzeyi ortalamaları en yüksek iken, 6-10 yıl çalışma süresine sahip personellerin ÖVD düzeyi ortalamaları en düşüktür. Çalışanların ÖVD ortalamalarının, çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p=0,002). Yapılan analiz sonucunda **H9 hipotezi kabul edilmiştir**. Analize ilişkin bulgular Tablo 24'deki gibidir.

Tablo 24: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Anova Testi Sonuçları

Çalışma Süresi		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Vicdanlılık	0-5 Yıl	62	4,0806	0,5236	4,6261	0,0106
	6-10 Yıl	116	3,8858	0,3878		
	11 Yıl ve üzeri	90	4,0389	0,5013		
	Toplam	268	3,9823	0,4675		
Centilmenlik	0-5 Yıl	62	3,9935	0,6005	1,5361	0,2171
	6-10 Yıl	116	3,8397	0,5571		
	11 Yıl ve üzeri	90	3,9511	0,6878		
	Toplam	268	3,9127	0,6149		
Sivil Erdem	0-5 Yıl	62	3,6008	0,7794	1,5631	0,2114
	6-10 Yıl	116	3,5625	0,6560		
	11 Yıl ve üzeri	90	3,7278	0,6312		
	Toplam	268	3,6269	0,6799		
Nezaket	0-5 Yıl	62	4,2065	0,6765	6,9260	0,0012
	6-10 Yıl	116	3,9466	0,5585		
	11 Yıl ve üzeri	90	4,2067	0,4894		
	Toplam	268	4,0940	0,5791		
Yardımseverlik	0-5 Yıl	62	4,1806	0,5677	3,7002	0,0260
	6-10 Yıl	116	3,9552	0,5393		
	11 Yıl ve üzeri	90	4,0889	0,5505		
	Toplam	268	4,0522	0,5552		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0-5 Yıl	62	4,0273	0,4486	6,334	0,002
	6-10 Yıl	116	3,8478	0,3660		
	11 Yıl ve üzeri	90	4,0130	0,3784		
	Toplam	268	3,9448	0,3983		

ÖVD'nin alt boyutlarından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilen vicdanlılık, nezaket ve yardımseverlik alt boyutlarına, hangi alt boyutlardan ayrıştığını tespit etmek için Post-hoc analizi yapılmıştır. Varyans eşit dağılmadığından Post-hoc analizlerinden eşit varyans varsayımı olmayan Games-Howell yöntemi tercih edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 25'deki gibidir.

Tablo 25: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Post-Hoc Analizi/Games-Howell Testi

Bağımlı Değişken	Çalışma süresi (I)	Çalışma süresi (J)	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	p
Vicdanlılık	0-5 Yıl	6-10 Yıl	0,1949*	0,0756	0,031
		11 Yıl ve üzeri	0,0418	0,0849	0,875
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	-0,1949*	0,0756	0,031
		11 Yıl ve üzeri	-0,1531*	0,0639	0,047
	11 Yıl ve üzeri	0-5 Yıl	-0,0418	0,0849	0,875
		6-10 Yıl	0,1531*	0,0639	0,047
Nezaket	0-5 Yıl	6-10 Yıl	0,2599*	0,1004	0,029
		11 Yıl ve üzeri	-0,0002	0,1002	1,000
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	-0,2599*	0,1004	0,029
		11 Yıl ve üzeri	-0,2601*	0,0731	0,001
	11 Yıl ve üzeri	0-5 Yıl	0,0002	0,1002	1,000
		6-10 Yıl	0,2601*	0,0731	0,001
Yardımseverlik	0-5 Yıl	6-10 Yıl	0,2255*	0,0878	0,031
		11 Yıl ve üzeri	0,0918	0,0925	0,584
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	-0,2255*	0,0878	0,031
		11 Yıl ve üzeri	-0,1337	0,0766	0,191
	11 Yıl ve üzeri	0-5 Yıl	-0,0918	0,0925	0,584
		6-10 Yıl	0,1337	0,0766	0,191
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0-5 Yıl	6-10 Yıl	0,1795*	0,0663	0,021
		11 Yıl ve üzeri	0,0143	0,0696	0,977
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	-0,1795*	0,0663	0,021
		11 Yıl ve üzeri	-0,1652*	0,0524	0,005
	11 Yıl ve üzeri	0-5 Yıl	-0,0143	0,0696	0,977
		6-10 Yıl	0,1652*	0,0524	0,005

* Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan analize göre; 0-5 yıl çalışma süresine sahip personellerin ÖVD'si 6-10 yıl çalışma süresine sahip personellere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,021$). 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip personellerin ÖVD'si ise, 6-10 yıl çalışma süresine sahip personellere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,005$).

4.3.2. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmanın onuncu hipotezi olan “**H10: Örneklemin örgütsel sessizlik düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.**” hipotezini test etmek için değişkenler normal dağılım göstermediğinden Spearman Korelasyon Testi kullanılmıştır. Yapılan Spearman Korelasyon Testi sonucuna göre, ÖS düzeyi ile ÖVD arasında bir ilişki tespit edilememiştir ($r= -0,020$). Yapılan analiz sonucunda **H10 hipotezi reddedilmiştir**. Ancak; ÖS düzeyi alt boyutları ile ÖVD alt boyutları arasında bazı ilişkiler tespit edilmiştir.

Analiz incelendiğinde, çalışanların, vicdanlılık boyutu ile ilgili tutumlarının; kabullenici sessizlik boyutu ile negatif, prososyal sessizlik boyutu ile pozitif bir ilişkisi olduğu, savunmacı sessizlik boyutu ile ise bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve yardımseverlik boyutları ile ilgili algılamaları açısından; kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutları ile negatif, prososyal sessizlik boyutu ile pozitif bir ilişkiye sahip oldukları görülmektedir.

ÖS düzeyi alt boyutları ve ÖS toplam sonuçları ile ÖVD alt boyutları ve toplam ÖVD sonuçları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi bulguları Tablo 26'daki gibidir.

Tablo 26: Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon	Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Prososyal Sessizlik	Vicdanlılık	Centilmenlik	Sivil Erdem	Nezaket	Yardımseverlik	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Vatandaşlık
Kabullenici Sessizlik	1,000									
Savunmacı Sessizlik	0,624**	1,000								
Prososyal Sessizlik	-0,105	-0,226**	1,000							
Vicdanlılık	-0,135*	-0,112	0,296**	1,000						
Centilmenlik	-0,260**	-0,202**	0,123*	0,134*	1,000					
Sivil Erdem	-0,147*	-0,164**	0,331**	0,434**	0,223**	1,000				
Nezaket	-0,156*	-0,268**	0,543**	0,314**	0,165**	0,495**	1,000			
Yardımseverlik	-0,155*	-0,246**	0,450**	0,320**	0,156*	0,459**	0,585**	1,000		
Örgütsel Sessizlik	0,738**	0,715**	0,292**	-0,013	-0,203**	0,013	0,030	0,003	1,000	
Örgütsel Vatandaşlık	-0,235**	-0,297**	0,531**	0,581**	0,498**	0,769**	0,706**	0,641**	-0,020	1,000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

4.3.3. Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın on birinci hipotezi olan “**H11: Örneklemin örgütsel sessizlik düzeyi (kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik) örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.**” hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizinin sonuçları incelendiğinde ÖS ölçeği alt boyutlarının ÖVD’yi %29,6 (Düz. $R^2=29,6$) düzeyinde açıkladığı görülmektedir. Kurulan modelde otokorelasyon sorununun olup olmadığını test etmek için kullanılan Durbin Watson test istatistiği 1,5-2,5 değerleri arasında olmasından dolayı modelde otokorelasyon olmadığı belirlenmiştir. Yine modelde çoklu bağlantı sorunun varlığı VIF değeri ile ölçülmüş, elde edilen değerlerin 10’un üzerinde olmamasından dolayı çoklu bağlantı sorunda olmadığı görülmüştür.

ÖS’nin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ($p=0,076$), savunmacı sessizlik ($p=0,011$) ve prososyal sessizlik ($p=0,000$) ÖVD’yi etkilemektedir. Kabullenici Sessizlik alt boyutu ile Savunmacı Sessizlik alt boyutu ÖVD’yi negatif yönde etkilerken, Prososyal Sessizlik alt boyutu pozitif etkilemektedir. Kabullenici sessizlik puanında meydana gelecek bir birimlik şok, ÖVD ortalamasını yaklaşık % 0.09 düzeyinde azaltacaktır. Savunmacı sessizlik puanında meydana gelecek bir birimlik şok, ÖVD ortalamasını yaklaşık % 0.1 düzeyinde azaltacaktır. Prososyal sessizlik puanında meydana gelecek bir birimlik şok ise, ÖVD ortalamasını yaklaşık % 0.3 düzeyinde artıracaktır. Yapılan analiz sonucunda **H11 hipotezi kabul edilmiştir**. Analize ilişkin bulgular Tablo 27’deki gibidir.

Tablo 27: Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon	Beta	Standart Sapma	t	p	Hata Payı	VIF
Sabit	2,881	0,194	14,845	0,000		
Kabullenici Sessizlik	-0,086	0,048	-1,779	0,076*	0,471	2,123
Savunmacı Sessizlik	-0,116	0,045	-2,559	0,011**	0,468	2,139
Prososyal Sessizlik	0,351	0,041	8,465	0,000***	0,989	1,011
	R^2	0,304	Düz. R^2	0,296	Durbin Watson	1,701

*, **, *** : sırasıyla 0.10, 0.05, 0.001 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan analizlere göre, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin kabul ve ret durumları topluca Tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28: Araştırma Hipotezleri Ret-Kabul Tablosu

HİPOTEZ	KABUL	RET
H1: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”		✓
H2: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”		✓
H3: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”		✓
H4: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”		✓
H5: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları akademik ya da idari personel olmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”		✓
H6: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları idari göreve sahip olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”	✓	
H7: “Örneklemin, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ortalamaları sendika üyeliği durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”		✓
H8: “Örneklemin, toplam örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ortalamaları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”		✓
H9: “Örneklemin, toplam örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ortalamaları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”	✓	
H10: “Örneklemin örgütsel sessizlik düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur”		✓
H11: “Örneklemin örgütsel sessizlik düzeyi (kabullenici, savunmacı ve prososyal) örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir”	✓	

SONUÇ

Bu bölümde, ÖS ve ÖVD arasındaki ilişki, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ve literatürdeki yapılmış olan diğer çalışmalar çerçevesinde değerlendirilecektir.

Çalışmada yer alan 268 katılımcının %45.9'u kadın, %54.1'i erkektir. Çalışmaya dâhil olan katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu yaş grubu %32.5 ile 31-35 yaş aralığı ve %29.92 ile 36-40 yaş aralığıdır. Araştırmada yer alan katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %55.6 ile evli katılımcıların daha çok olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %37.3 ile en fazla lisans mezunu oldukları, ikinci sırada gelen mezuniyetin ise %31.0 ile yüksek lisans olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %55.6'sı akademik personel, %44.4'u ise idari personeldir. Araştırmada en fazla yer alan çalışanların unvanı %23.5 ile Öğretim Görevlisidir. Çalışmaya dâhil olan akademik personellerin %20.8'inin idari görevi bulunmakta, %79,2'sinin idari görevi bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %43.3'ü 6-10 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %27.6'sı 28.001-33.000 TL arası kazanmaktadır. Çalışmada yer alan katılımcıların %52.2'sinin sendika üyeliği bulunmamaktadır.

Araştırma kapsamında, ÖS düzeyi ortalamalarında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($P=0,8799$). Literatürde, cinsiyet değişkeninin bazı araştırmalarda örgütsel sessizlik düzeyini farklılaştırdığına, bazı araştırmalarda ise farklılaştırmadığına yönelik çalışmalar mevcuttur. Alioğulları (2012), yaptığı çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla ÖS gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan, Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) ile Bulunuz (2019) yaptıkları çalışmalarda, ÖS'nin cinsiyete göre farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Araştırma kapsamında çıkan sonuç, farklılık göstermeyen çalışmalarla uyumludur. Kadın çalışanların iş hayatında daha zor yer edindikleri için sessiz kalma davranışı göstermesi beklenirken, kadın çalışanların ÖS düzeyleri açısından erkek çalışanların sessizlik düzeyleri ile bir farkın söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında, ÖS düzeyi ortalamalarında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($P=0,4248$). Literatürde, yaş değişkeninin ÖS düzeyinde farklılık göstermediği çalışmalar mevcuttur. Alioğulları (2012), Bulunuz (2019) ve GÜDÜ (2019) yaptıkları araştırmalarda, ÖS'nin yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık

göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma kapsamında elde edilen sonuç, literatürde yer alan çalışmalarla uyum göstermektedir.

Araştırma kapsamında, ÖS düzeyi ortalamalarında medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p=0,2822$). Literatürde, medeni durum değişkeninin ÖS düzeyinde farklılık göstermediği çalışmalar mevcuttur. Güdü (2019) yaptığı araştırmada, ÖS'nin medeni duruma göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Araştırma kapsamında çıkan sonuç, Güdü (2019) ile benzerlik göstermektedir. Evli çalışanların, işini kaybetme korkusu ile sessizlik düzeylerinin, bekâr çalışanların sessizlik düzeylerine göre daha düşük olacağı beklenirken herhangi bir fark tespit edilmemiştir.

Araştırma kapsamında, ÖS düzeyi ortalamalarında öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p=0,1450$). Literatürde, öğrenim durumu değişkeninin bazı araştırmalarda ÖS düzeyini farklılaştırdığına, bazı araştırmalarda ise farklılaştırmadığına yönelik çalışmalar mevcuttur. Alioğulları (2012), Korkmaz ve Aydemir (2015) ve Bulunuz (2019) yaptıkları çalışmalarda çalışanların öğrenim durumunun ÖS düzeyini farklılaştırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan, Güdü (2019) yaptığı çalışmada, ÖS'nin öğrenim durumuna göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Araştırma kapsamında çıkan sonuç, farklılaşma göstermeyen çalışmayla uyumludur. Kamu kurumunda en yüksek eğitime sahip çalışanların bile sessizlik davranışı göstermeleri; işlerini kaybetme korkusuyla hareket ettiklerinin göstergesi olarak değerlendirilebileceği gibi, kurumları yararına sessiz kalabildikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Sessizliğin alt türleri özelinde, konunun detaylı biçimde ele alınması, bu davranışın nedenlerinin anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

Araştırma kapsamında, ÖS düzeyi ortalamalarında akademik ya da idari personel olmaları açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p=0,2151$). Literatürde, üniversitelerde yapılan ÖS ile ilgili araştırmalarda genellikle örneklem olarak akademik personel seçilmiştir. Çakıcı (2008) ve Çakıcı (2010) çalışmalarının örneklemelerinde akademik ve idari personeli birlikte ele almış ancak, ÖS düzeylerinin akademik ya da idari personel olmaları açısından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik incelemede bulunmamışlardır. Üniversitelerde çalışan memurlara kıyasla, kurum değiştirmesi daha kolay olan akademik personelin, sessizlik düzeylerinin daha düşük olacağı beklenen bir

sonuç iken, akademik personelin sessizlik düzeylerinin idari personelle bir farklılık göstermemesi araştırma gerektiren bir husus olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırma kapsamında, idari göreve sahip olmayan çalışanların ÖS düzeyi ortalamalarının, idari göreve sahip olan çalışanların ÖS düzeyi ortalamalarından daha yüksek olduğu ve çalışanların ÖS düzeyi ortalamalarının idari göreve sahip olup olmamaları değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($P=0,048$). İdari göreve sahip çalışanların, sessizlik düzeylerinin daha yüksek olmasının nedeni, işleyişin devam etmesi gerektiğine olan inançları, idari göreve devam edebilmek için her durumu kabullenme, üst yönetimden gelecek tepkilerden çekinme ya da mevcut yönetimi koruma isteği ile sessiz kalabilecekleri düşünülmektedir. Literatürde, idari göreve sahip olup olmama değişkeninin bazı araştırmalarda ÖS düzeyini farklılaştırdığına, bazı araştırmalarda ise farklılaştırmadığına yönelik çalışmalar mevcuttur. Dönmez (2016), yaptığı çalışmada çalışanların idari görevinin olup olmaması durumunun ÖS düzeyini farklılaştırdığı sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan, Kahveci (2010) ve Mantı (2020) yaptığı çalışmalarda, ÖS'nin idari göreve sahip olup olmamaları değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edememişlerdir. Araştırma kapsamında çıkan sonuç, farklılık gösteren çalışmayla uyumludur.

Araştırma kapsamında, ÖS düzeyi ortalamalarında sendika üyeliği değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p=0,2287$). Literatürde, sendika üyeliği değişkeninin ÖS düzeyinde değişiklik göstermediği çalışmalar mevcuttur. Güneş (2019) yaptığı araştırmada, ÖS'nin çalışanların sendikaya üye olup olmamasına göre değişmediğini tespit etmiştir. Araştırma kapsamında çıkan sonuç, diğer çalışmayla uyum göstermektedir. Sendikaya üye çalışanların sessizlik davranışlarının düşük olması daha anlaşılır ve beklenir bir sonuç iken, bu sonucun çıkmaması ayrıca araştırma gerektirmektedir.

Araştırma kapsamında, ÖVD düzeyi ortalamalarında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p=0,7274$). Literatürde, ÖVD ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılık göstermediği çalışmalar mevcuttur. Alioğulları (2012), GÜDÜ (2019) ve Bulunuz (2019) yürüttükleri araştırmalarında, ÖVD'nin yaşa göre farklılık göstermediğini ifade etmektedirler. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuç, diğer çalışmaların bulgularıyla uyum göstermektedir.

Araştırma kapsamında, ÖVD ortalamalarının, çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p=0,002$). 0-5 yıl çalışma süresine sahip personellerin ÖVD düzeyi ortalamaları en yüksek iken, 6-10 yıl çalışma süresine sahip personellerin ÖVD düzeyi ortalamaları en düşüktür. 0-5 yıl çalışma süresine sahip personellerin, daha fazla ÖVD sergilemelerinin nedeni, göreve yeni başlayan çalışanların kendilerini gösterme arzusu, genç ve dinamik olmaları, işlerine idealist yaklaşımları olarak sıralanabilirken, 6-10 yıl çalışma süresine sahip personellerin daha az ÖVD sergilemelerinin nedeni olarak; işin maddi ve manevi beklentilerini karşılamaması, istenilen terfiye ulaşamamak, çalışanın geleceğini planlayamaması gibi faktörler sıralanabilmektedir. Literatürde, çalışma süresi değişkeninin bazı araştırmalarda ÖVD düzeyini farklılaştırdığına, bazı araştırmalarda ise farklılaştırmadığına yönelik çalışmalar mevcuttur. Alioğulları (2012), yaptığı çalışmada 1 yıldan daha az süredir çalışanların, sivil erdem ve vicdanlılık boyutu ortalamalarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. GÜDÜ (2019), yaptığı çalışmada nezaket, centilmenlik ve sivil erdem değişkenleri açısından farklılıklar tespit etmiş ancak yardımseverlik ve vicdanlılık değişkenleri açısından farklılığa rastlayamamıştır. Korkmaz ve Aydemir (2015) ve Bulunuz (2019) yaptıkları araştırmalarda, ÖVD'nin çalışma süresine göre farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Araştırma kapsamında çıkan sonuç, farklılaşma gösteren çalışmalarla uyumludur.

Araştırma kapsamında, ÖS düzeyi ile ÖVD arasında bir ilişki tespit edilememiştir ($r=-0,020$). Literatürde, bazı araştırmalarda ÖS düzeyi ile ÖVD arasında ilişki olduğu sonucuna varılmışken, bazı araştırmalarda ise aralarında ilişki olmadığına dair sonuçlar mevcuttur. Alioğulları (2012), Kılıçlar ve Harbalioğlu (2014), Korkmaz ve Aydemir (2015), Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2015), Nafei (2016), Turgut ve Akbolat (2017), Mirpoor (2018), Bulunuz (2019) ve Alev (2022) yaptıkları çalışmalarda ÖS düzeyi ile ÖVD arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmişlerken, Solak ve Erok (2018), ÖS düzeyi ile ÖVD arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. GÜDÜ (2019) ise, ÖS düzeyi ile ÖVD arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırma kapsamında çıkan sonuç, GÜDÜ (2019) ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma kapsamında, ÖS'nin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ($p=0,076$), savunmacı sessizlik ($p=0,011$) ve prososyal sessizlik ($p=0,000$) ÖVD'yi etkilediği tespit edilmiştir. Kabullenici sessizlik alt boyutu ile savunmacı sessizlik alt boyutu ÖVD'yi negatif yönde etkilerken, prososyal sessizlik alt boyutunu pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır. ÖS

ölçeği alt boyutları, ÖVD'yi %29,6 düzeyinde açıklamaktadır. Literatürde, ÖS davranışı alt boyutlarının, ÖVD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2015), yaptıkları çalışmada ÖS davranışı alt boyutlarının, ÖVD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olduğunu ve toplam varyansın yaklaşık % 11,4'ünü açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır. Turgut ve Akbolat (2017), yaptıkları çalışmada ÖS davranışı alt boyutlarının, ÖVD'yi etkilediğini ve ÖVD'yi açıklamaya etkisinin %18,2 olduğunu tespit etmişlerdir. Solak ve Erok (2018), yaptıkları çalışmada ÖS davranışı alt boyutlarının, ÖVD'yi etkilediğini ve ÖVD'yi %10,1 düzeyinde açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Alev (2022), ÖS'nin ÖVD üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve ÖVD'nin %3'ünü açıkladığını tespit etmiştir. Araştırma kapsamında çıkan sonuç, diğer çalışmalarla uyum göstermektedir.

Nihai sonuç olarak, ÖS ile ÖVD arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu konuda yapılan araştırmaların genelinde ÖS ve ÖVD arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ancak bu çalışmada aynı sonuca varılamamıştır. Bu durum örneklemin seçildiği kurumun yönetim yapısından, bulunduğu coğrafyaya, çalışanların sahip olduğu değer yargılarından, çalışanın işten beklentilerine kadar geniş bir etki alanından kaynaklanmış olabilmektedir.

Bu çalışmayı hazırlarken yararlanılan kaynaklar ve araştırmanın sonuçlarına göre üniversitelerde ÖS düzeyinin azaltılması ve çalışanların ÖVD sergilemeleri için aşağıda belirtilen öneriler sunulabilir:

- Çalışanların iş ya da çalışma ortamı ile ilgili olumsuz düşüncelerini ve mevcut durumu iyileştirmeye yönelik fikirlerini, herhangi bir endişe, korku duymadan rahatlıkla yöneticileriyle konuşabileceği örgüt iklimi oluşturulmalıdır.
- İhtiyaç duyulan zamanlarda yöneticilere ulaşılabilmeyi sağlayacak iletişim ağı kurulmalı, yönetici tarafından çalışana randevu verilmemesi gibi çalışanların kendini önemsiz hissederek sessizleşeceği ve ÖVD sergilemesini engelleyecek durumlardan kaçınılmalıdır.
- Örgütteki sorunları açıkça konuşmayı seçen personellere karşı güçlü ve olumsuz yönde tepkiler verilmemeli ve cezalandırmak maksadıyla işlemler yapılmamalıdır. Diğer personellerin her zaman ilk konuşana ne yapılacağı ile ilgili beklemede kalıp ona göre hareket ettiği unutulmamalıdır.

- Akademik kurulların yanı sıra idari personellerinde katıldığı toplantılar yapılarak, idari işlerin yürütücüsü olan personelle, işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği ile ilgili istişare edilmeli ve bu toplantılarda alınan kararlar mutlaka uygulanmalıdır.
- Terfi ve yükselmelerde ölçülebilir kriterlerin yanı sıra ekstra rol davranışı olan ÖVD da dikkate alınmalıdır.

Yapılan araştırmanın literatüre katkı sağlaması amaçlanmış olup, gelecek araştırmalar için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Bu araştırma sadece Artvin Çoruh Üniversitesi akademik ve idari personeli üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalar özel üniversite çalışanlarına yapılarak, kamu üniversiteleri ile özel üniversitelerin karşılaştırılması yapılabilir.
- Bu araştırma 17 yıllık geçmişi olan bir üniversitede yapılmış olup, daha eski ya da daha yeni kurulan üniversitelerde yapılarak eski-yeni üniversite karşılaştırılması yapılabilir.
- Bu araştırmanın yapıldığı üniversite, imkânları sınırlı küçük bir ilde bulunmaktadır. Daha büyük şehirlerde yer alan, şehrin sosyal, eğitim ve iş imkânlarının (çalışanların çocukları için eğitim imkânının, çalışanların eşleri için iş imkânlarının fazlalığı, akademisyenler için üniversite dışında iş imkânların varlığı, vb.) fazla olduğu bir üniversitede yapılarak büyük-küçük şehir karşılaştırılması yapılabilir.
- Bu araştırma eğitim sektöründe yapılmış olup, çalışma koşullarının daha ağır olduğu imalat sanayi çalışanlarının ÖS ve ÖVD düzeylerinin araştırılması farklı sonuçlara ulaştırabilir.
- Örgütler açısından büyük problemlere yol açabilecek potansiyeli barındıran sessizlik konusunda, açık uçlu sorular aracılığıyla nitel veri toplanarak analiz edilmesi, sessiz kalma nedenlerinin daha iyi açıklanabilmesini sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), ss. 1-15.
- Aktan, C.C. ve Tutar, H. (2005). “Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar: Kurumsal Kültür”. *Kurumsal Kültür*. (Ed. Aktan, C.C). Ankara: SPK yayını, ss.1-157.
- Aktan, C. C. (2015). “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), ss. 19-36 .
- Alev, S. (2022). “Okullarda örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik ilişkisinin incelenmesi”. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(1), ss. 1-18.
- Alioğulları, Z. D. (2012). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Assefa, S. (2021). *The Role of Organizational Silence to Influence Employee Performance: The Case of Selected Sector Bureaus of Anrs*. Etiyopya: Bahir Dar Üniversitesi Doktora Tezi.
- Aydemir, S. ve Korkmaz, O. (2015). “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), ss. 140-165.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). “Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe' de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi”. *Ege Academic Review*, 10(3), ss. 1013-1039.
- Bell, S. J. ve Mengüç, B. (2002). “The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality”. *Journal of Retailing*, 78(2), ss. 131-146.
- Blakely, G. L., Andrews, M.C. ve Moorman, R.H. (2005). “The Moderating Effects Of Equity Sensitivity On The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors”. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), ss. 259-273.

- Bulgurcu Gürel, E. (2016). “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma”. *Journal Of International Social Research*, 9(43), ss. 1736-1744.
- Bulunuz, A. (2019). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Bolat, O., Bolat, T. ve Seymen, O. (2009). “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), ss. 215-239.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice". *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1393-1417.
- Bozdemir, Y. ve Yolcu, H. (2014). “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), ss. 287-312.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). “Prosocial Organizational Behaviors”. *The Academy of Management Review*, 11(4), ss. 710-725.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (1998). "Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı". *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 22(108), ss. 56-62.
- Cihangiroğlu N. ve Şahin B. (2010). “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), ss. 1-16.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), ss. 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), ss. 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Datay Yayıncılık.

- Çetin, A. (2020). "Spor Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Eurasian Research in Sport Science*, 5(1), ss. 78-93.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. ABD: South-Western Cengage Learning.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F. (2011). "Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), ss. 33-47.
- Derin, N. (2017). "İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), ss. 51-68.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Durak, İ. (2014). "Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), ss. 89-108.
- Durak, İ. (2018). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". *Journal of Management Studie*, 40(6), ss. 1359-1392.
- Dyne, L. V., Cummings, L.L. ve Mclean P, J. (1995). "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. A Bridge over Muddied Waters", *Research in Organizational Behavior*, 17, ss. 215-285.
- Dyne, L. V., Graham, J. W. ve Dienesch, R. M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation". *Academy of Management Journal*, 37(4), ss. 765-802.
- Dyne, L.V. ve LePine, J. A. (1998). "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management Journal*, 41(1), ss. 108-119.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

- Ergun Özler, D. (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). *Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar*. Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. ve Hoti, H. A. K. (2015). "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice". *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), ss. 846- 850.
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship". *Psychological Bulletin*. 112(2), ss. 310-329.
- Güdü, S. (2019). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Güleç Solak, S. G. ve Erok, M. (2018). "Örgütsel Sessizlik Sarmalında Örgütsel Vatandaşlık: Karaman İli Örneği". *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(3), ss. 1337 - 1356.
- Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Pendik İlçesi Örneği)*, Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), ss. 48-75.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güven, B. (2019). *İş güvenliği ve işgören sağlığı kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. İstanbul: Hiperyayın.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). "Çalışan Sessizliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış*, 16(4), ss. 745-761.
- Göktaş Kulualp, H. ve Çakmak, A. F. (2016). "Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), ss. 123-146.

İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H. ve Birgül, Ö. (2022). "Örgütsel vatandaşlık davranışı, açık inovasyon ve firma performansı ilişkisi". *International Review of Economics and Management*, 10(1), ss. 18-37.

İşbaşı Özen, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Kahveci, G. ve Demirtaş Z. (2013). "Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları". *Eğitim ve Bilim*, 38(167), ss. 50-64.

Kalmaz, M. ve Tozkoparan, G. (2020). "Psikolojik Sahiplenmenin Çalışanların Ekstra Rol Davranışı Üzerine Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma". *İzmir İktisat Dergisi*, 35(2), ss. 255-270.

Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2016). "Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), ss. 83-106.

Karaaslan, A., Ergun Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 135-160.

Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), ss. 231-241.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). "Örgütsel Sessizlik". *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*. (Ed. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal). Ankara: İlke Yayınevi, ss. 155-167.

Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). "Örgütsel Vatandaşlık". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), ss. 35-48.

- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). "Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, ss. 49-74.
- Karayılmazlar, E. ve İşler, İ. (2019). "Kamu Yatırım Projelerinde Fayda Maliyet Analizi". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, ss. 65-82.
- Keser, A. ve Zencirkıran, M. (2021). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Khan, N. U., Kaleem, M. ve Ullah, H. (2016). "Relationship between organizational silence and citizenship behavior—mediating role of commitments: evidence from Khyber Pakhtunkhwa universities". *Pakistan Journal of Applied Economics*, Özel sayı, ss. 281-297.
- Kılıçlar, A. ve 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), ss. 328-346.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Küçük, E. (2011). "Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Mali Müşavir SMMM Olma Niyetinin Altında Yatan Faktörlerin Analizi". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), ss. 145-162.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). "Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme". *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), ss. 93-114.
- Mantı, M. (2020). *Akademisyenlerde Örgütsel Stres Ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Mercan, N. (2015). "Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi Bağlamında Whistleblowing (Bilgi İfşası)". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2), ss. 1-14.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why". *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1453-1476.
- Mirpoor, S. S. (2018). "Prediction of Organizational Citizenship Behavior Based on the Organizational Silence of the Employees of Education". *Journal of Exploratory Studies in Law and Management*, 5(2), ss. 40-46.

Moorman, R. H., Niehoff, B. P. ve Organ, D. W. (1993). "Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), ss. 209-225.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world". *The Academy of Management Review*, 25(4), ss. 706-725.

Nafei, W. A. (2016). "Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior". *International Business Research*, 9(5), ss. 57-75.

Neumann E. N. (1998). *Kamuoyu Suskunluk Kavramının Keşfi*. çev. ÖZKÖK M. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.

Nurdoğan , B. (2021). *Etik değerlerin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Organ, D. W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". *Human Performance*, 10(2), ss. 85-97.

Özbolat, G. ve Şehitoğlu, Y. (2018). "Çalışan Sessizliği ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), ss. 35-49.

Öztürk, İ. (2019). "Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Üzerine Nitel Bir Araştırma". *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), ss. 365-379.

Öztürk, Y. E. ve Özata, M. (2013). "Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Tıbbi Hataya Eğilim Arasındaki İlişkinin Araştırılması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), ss. 365-381.

Peirce, E., Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). "Why sexual harassment complaints fall on deaf ears". *Academy of Management Executive*, 12 (3), ss. 41-54.

Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, ss. 331-369.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". *Leadership Quarterly*, 1(2), ss. 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26 (3), ss. 513–563.

Polat Dede, N. (2019). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma". *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), ss. 294-304.

Rousseau, D. (2004). "Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate". *Academy of Management Executive*, 18(1), ss. 120-127.

Tan, Ç. (2016). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi". *EKEV Akademi Dergisi*, 68, ss. 65-80.

Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), ss. 114-134.

Thau, S., Bennett, R.J., Stahlberg, D. ve Werner, J.M. (2004). "Why Should I be Generous When I Have Valued and Accessible Alternatives? Alternative Exchange Partners and OCB", *Journal of Organizational Behavior*, 25, ss. 607-626.

Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme". *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), ss. 25-36.

Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), ss. 357-384.

Türk Dil Kurumu. (2019). "Türkçe Güncel Sözlük", <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 16.03.2022).

Uçar, Z. (2016). "İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz". *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1(1), ss. 67-86.

Ürek, D., Bilgin Demir, İ. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), ss. 122-141.

Yetim, B. ve Erigüç, G. (2018). "Sağlık Çalışanlarında Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme". *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), ss. 19-32.



EKLER

EK-1: Uygulama Anketi



Değerli katılımcı,

Bu anket formu, “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Artvin Çoruh Üniversitesi Örneği” konulu yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması, anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olduğundan, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtmaları oldukça önem arz etmektedir. Araştırmanın sonuçları akademik bir araştırma için kullanılacak olup, sizden ad, soyad, telefon ya da adres bilgileri istenmeyecektir. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Ankette yer alan ifadelere vereceğiniz samimi ve sizi yansıtan yanıtlar araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğine katkı sağlayacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı
Serpil BULUT BAŞ
Artvin Çoruh Üniversitesi
İşletme ABD, Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN
Artvin Çoruh Üniversitesi
Hopa İİBF İşletme Bölümü

İletişim Bilgileri:

Bölüm - 1: Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız:

25 ve altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve üzeri ()

3. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekâr ()

4. Öğrenim Durumunuz:

Lise () Yüksek Okul () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()

5. Pozisyon:

Akademik Personel () İdari Personel ()

6. Unvan:

.....

7. Akademik Personel İseniz İdari Göreviniz Var Mı?

Evet () Hayır ()

8. Bu Kurumda Çalışma Süreniz:

0-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üzeri ()

9. Aylık Gelir

8.000 TL – 13.000 TL () 13.001 TL – 18.000 TL () 18.001 TL – 23.000 TL ()

23.001 TL – 28.000 TL () 28.001 TL – 33.000 TL () 33.001 TL ve Üstü ()

10. Sendika Üyeliğiniz Var Mı?

Evet () Hayır ()

Bölüm – 2

Her bir ifade için size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyerek değerlendirebilirsiniz.

1 (kesinlikle katılmıyorum) 2 (katılmıyorum) 3 (kararsızım) 4 (katılıyorum) 5 (kesinlikle katılıyorum) seçeneklerini temsil etmektedir.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kendimi kurumumdan soyutladığım için, değişimle ilgili öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4	Kurumunda bir fark yaratma konusunda kendime olan güvenim düşük olduğu için yapılacak iyileştirmelerle ilgili fikirlerimi beyan etmem.					
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	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9	Bu kurumda devamlılığımı sağlamak amacıyla iyileştirmelerle ilgili düşüncelerimi açıklamaktan sakınırım.					
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için problemlere yönelik çözüm önerilerimi kendime saklarım.					
11	Bu kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kimseyle paylaşmam.					
12	Bu kuruma yararlı olmak amacıyla ticari sır mahiyetindeki özel bilgileri saklarım.					
13	Kurumumla ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14	Kurumuma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15	Kurumuma duyduğum aidiyet hissinden dolayı gizli kalması gereken örgütsel bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

Bölüm - 3

Her bir ifade için size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyerek değerlendirebilirsiniz.

1 (kesinlikle katılmıyorum) 2 (katılmıyorum) 3 (kararsızım) 4 (katılıyorum) 5 (kesinlikle katılıyorum) seçeneklerini temsil etmektedir.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşime devamım ve katılımım standartların üzerindedir.					
2	İşime, belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.					
3	Hiç kimse, faaliyetlerimi denetlemese bile, kurumun kural ve yönetmeliklerine uyarım.					
4	Kurumda, işine en bağlı ve en dürüst çalışanlardan bir tanesiyimdir.					
5	Dürüst bir şekilde çalışırsam, adil bir şekilde ödüllendirileceğime inanırım.					
6	Çoğu zamanımı, incir çekirdeğini bile doldurmayan, önemsiz konulardan yakınlıkla geçiririm.					
7	Kurumumda, her zaman işlerin olumlu yönlerinden ziyade, olumsuz yönlerine odaklanırım.					
8	“Pireyi deve yapma” eğilimine sahibimdir.					
9	Kurumumun eylemlerine ilişkin sürekli hatalar bulurum.					
10	“Ağlamayan çocuğa meme verilmez” tabirindeki gibi, sürekli şikâyet ederek, istediklerimi daha kolay elde edebileceğimi düşünürüm.					
11	Kurumumda, katılımı isteğe bağlı olan, fakat önemli olarak kabul edilen toplantılara katılırım.					
12	Katılımın gerekli olmadığı, ancak kurum imajına olumlu katkı sağlayacak olan tüm faaliyetlere katılırım.					
13	Kurumumdaki değişimleri yakından izlerim.					
14	Kurumdaki iç yazışmaları ve kurum ilanlarını vb. yakından takip eder, okurum.					
15	Diğer çalışanlarla aramda oluşabilecek problemleri önlemeye çalışırım.					
16	Davranışlarımın, diğer çalışanların işini nasıl etkileyeceği konusunda duyarlıyım.					
17	Çalışma arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.					
18	Çalışma arkadaşlarım için sorun yaratmaktan kaçınmaya çalışırım.					
19	Eylemlerimin çalışma arkadaşlarımla üzerindeki etkisini dikkate alırım.					
20	Herhangi bir sebeple, işinin başında olamayan arkadaşlarımla yerini alarak, onlara yardımcı olurum.					
21	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.					
22	Kuruma yeni katılan kişilerin, işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
23	İş ile alakalı sorun yaşayan çalışanlara canı gönülden yardım ederim.					
24	Etrafimdakilere her zaman yardım eli uzatmaya hazırım.					

EK-2: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 01.11.2022-68857



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : E-18457941-050.99-68857
Konu : Etik Kurul Kararı (Özgür DOĞAN ve
Serpil BULUT BAŞ)

01.11.2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 17.10.2022 tarihli ve E.67019 sayılı yazınız.

Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN'ın tez danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Serpil BULUT BAŞ'a ait "*Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Artvin Çoruh Üniversitesi Örneği*" başlıklı çalışma Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 31 Ekim 2022 tarihinde yapmış olduğu toplantısında incelenmiş olup, oybirliği ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Hüseyin PEKER
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSU3U21YLZ* Pin Kodu : 30492
Telefon: +90 466 215 10 00
e-Posta: artvin@artvin.edu.tr Web: <http://www.artvin.edu.tr/>
Kep Adresi: artvincoruh@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/artvin-coruh-universitesi-ebys>

Bilgi için: Hakan KAYA
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-3: Anket Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.12.2022-74401



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik
Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : E-12475423-044-74401
Konu : Anket formunun tüm personele
ulaştırılması

15.12.2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 05.12.2022 tarihli ve 19227540-730.08.03-73251 sayılı yazınız.

Danışmanlığımı Dr. Öğr. Üyesi Özgür Doğan'ın yürüttüğü Enstitünüz İşletme Tezli Yüksek Lisans Programının 211609009 nolu öğrencisi Serpil BULUT BAŞ'ın yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere oluşturulan anketin kendi imkanları ile Üniversitemiz akademik ve idari personeline ulaştırılması kaydıyla uygulaması Rektörlüğümüzce uygun bulunmuştur.

İlgi gereği bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Atakan ÖZTÜRK
Rektör Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu *BSA3V4BLR2* Pin Kodu :32362

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/artvin-coruh-universitesi-ebys>

Adres: Artvin Çoruh Üniversitesi Rektörlüğü Merkez Yerleşke 08100 ARTVİN

Telefon: 0 466 215 10 00 Faks: 0 466 215 10 55

e-Posta: yazisleri@artvin.edu.tr Web: www.artvin.edu.tr

Kep Adresi: artvincoruhuni@hs01.kep.tr

Bilgi için: Fatih Oral

Unvanı: Şef

Tel No: 04662151000



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Serpil BULUT BAŞ			Fotoğraf
Doğum Yeri:				
Doğum Tarihi:				
Medeni Durumu:				
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim				
Lise				
Önlisans				
Lisans				
Yüksek Lisans				
İş Deneyimi:				
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar				
e-posta				
Yayınlarımla:				