

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selin GÜDÜ

MAYIS - 2019

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selin GÜDÜ

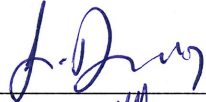


Tez Danışmanı: Doç. Dr. Salih DURSUN

MAYIS - 2019

TRABZON

ONAY

Selin GÜDÜ tarafından hazırlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” adlı bu Çalışma 10/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalında **yüksek lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Doç. Dr. Salih DURSUN	Başkan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Oğuz BAŞOL	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dr. Öğr. Üyesi Burçin ESER	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRME
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.



Selin GÜDÜ
21.05.2019

ÖNSÖZ

Günümüzde örgütlerin istenilen başarıyı elde edebilmeleri, çalışanlara gereken değer ve önemin verilmesinden geçmektedir. Kendisinin ve düşüncelerinin değerli olduğunu hisseden çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlı olup; kendilerini örgütlerine adanarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir. Yine aynı şekilde, görüş ve düşüncelerinin önemli olduğunu hisseden çalışanlar, örgütte karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında fikirlerini özgürce ifade ederek, sorunun çözülmesi noktasında önemli rol oynayacaklardır.

Bu çalışmada, özel sektörde mobilya imalat alanında faaliyet gösteren bir firmada, çalışanların örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları ile ilgili algıları ve bu algıların demografik değişkenler üzerindeki etkisi incelenmiş, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Tez çalışmamda; konunun seçimi, araştırılması ve yürütülmesi sürecinde yardım, bilgi ve tecrübesini esirgemeyen değerli tez danışmanım sayın Doç. Dr. Salih DURSUN'a teşekkürü bir borç bilirim. Bu süreç boyunca, beni destekleyen sevgili aileme ve kıymetli arkadaşım Gülşen DOKSAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs, 2019

Selin GÜDÜ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1-2

BİRİNCİBÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	3-23
1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi	3
1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar.....	6
1.2.1. Örgütsel Adanmışlık	6
1.2.2. Psikolojik Sözleşme	6
1.2.3. Biçimsel Rol Davranışı	7
1.2.4. Pro-sosyal Davranışlar	7
1.2.5. Ekstra Rol Davranışları (Rol Fazlası Davranışlar)	9
1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri	10
1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	11
1.4.1. Özgecilik / Diğerkâmlık (Altruism).....	13
1.4.2. Vicdanlılık / Bilinçlilik (Conscientiousness)	14
1.4.3. Sportmenlik/ Centilmenlik (Sportmanship)	14
1.4.4. Nezaket/Kibarlık (Courtesy).....	15
1.4.5. Sivil Erdem (Civic Virtue).....	16
1.4.6. Diğerkâmlık Örgütsel Vatandaşlık Boyutları.....	17
1.4.6.1. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)	17
1.4.6.3. Kişisel İnişiyatif.....	17
1.4.6.4. Çalışanların Sesini Duyurma (Voice Effect) Davranışı.....	18
1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Yaşamına Etkileri	18

1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler	19
1.6.1. Bireysel Özellikler	19
1.6.2. Görev Özellikleri	21
1.6.3. Örgütsel Özellikler.....	21
1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	22
1.7.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumlu Sonuçları.....	22
1.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Sonuçları	22

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	24-40
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	24
2.2. Sessiz Kalma Biçimleri	25
2.2.1. Çalışan İtaati	26
2.2.2. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	26
2.2.3. Sağır Kulak Sendromu	26
2.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	26
2.3.1. Kabullenici /İlgisiz/Uysal Sessizlik (Acquiscent Silence).....	27
2.3.2. Korunmacı/Korkuya Dayalı/Savunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)	27
2.3.3. Korunmacı/Uzlaşmaya ve Fedakârlığa Bağlı Sessizlik (Prosocial Silence)	28
2.4. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler.....	28
2.4.1. Örgütsel Faktörler	29
2.4.1.1. Kültürel Değerlerin Etkisi.....	29
2.4.1.2. Örgüt Kültürü	29
2.4.1.3. Adaletsizlik Kültürü.....	30
2.4.1.4. Örgütsel İletişim	30
2.4.1.5. Yöneticilerden Gelebilecek Olumsuz Geribildirim Korkuları.....	30
2.4.1.6. Örgütsel Sessizlik İklimi.....	30
2.4.1.7. Yöneticilerin Çalışanlarla ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları.....	31
2.4.1.8. Yöneticilere Güvenilmemesi	32
2.4.2. Bireysel Faktörler.....	32
2.4.2.1. Sessizliğin Taşıdığı Risk.....	32
2.4.2.2. Kişilik	32
2.4.2.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu	33
2.4.2.4. Sadakat ve İlgisizlik.....	33
2.4.2.5. Tecrübe Eksikliği.....	34

2.4.2.6. Dışlanma Korkusu	34
2.4.2.7. Cinsiyet.....	35
2.4.2.8. Yaş.....	35
2.4.2.9. Eğitim Durumu	36
2.5. Sessiz Kalma Nedenleri	37
2.6. Örgütsel Sessizlik Davranışının Sonuçları.....	38
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar.....	39
2.7.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar.....	39
2.7.2. Dünya’da Yapılan Çalışmalar.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	41-62
3.1. Çalışmanın Önemi ve Amacı	41
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	41
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	43
3.4. Veri Toplama Araçları	43
3.5. Anketin Uygulanması	44
3.6. Analiz Yöntemi	44
3.7. Bulgular.....	44
3.7.1. Demografik Bulgular	44
3.7.2. Kullanılan Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	45
3.7.3. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	46
3.7.4. Korelasyon Analizi Sonuçları	53
3.8. Genel Değerlendirme	55
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	63
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	66
EKLER.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	81

ÖZET

Çalışanların kendilerinden beklenen davranışların çok daha ötesinde, üyesi oldukları örgütün yararına yönelik gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı, günümüzde örgütler tarafından üzerinde önemle durulan bir kavram haline gelmiştir. Bu önem ise, örgütsel vatandaşlık davranışı bilincine sahip olan çalışanların örgütün ileriye taşınmasında önemli bir role sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının yanı sıra örgütler için son derece önem arz eden diğer kavram ise, örgütsel sessizlik davranışdır. Örgütsel sessizlik, bireylerin yapmış oldukları iş ve işlemlerle ilgili problemlerin çözümüne ilişkin bilgi, düşünce ve fikirlerini saklamaları şeklinde tanımlanmaktadır.

Yapılan bu tez çalışmasında; örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin farklı demografik değişkenler yardımıyla açıklanması amaçlanmaktadır.

Çalışmada veriler elde edilirken anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın örneklemi, Trabzon'da mobilya alanında üretim yapan bir firmada çalışan 150 kişiden meydana gelmektedir. Araştırma verilerinin analizinde ise, frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, Mann Whitney U-Testi, Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasında da anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik Davranışı, Kabullenici Sessizlik

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior, which is defined as the behaviors of the employees voluntarily for the benefit of the organization, beyond the behaviors expected of them, has become a concept that has been emphasized by the organizations. This importance is due to fact that the employees who have the awareness of organizational citizenship behavior have an important role in the forward move of the organization.

In addition to organizational citizenship behavior, organizational silence behavior is another important factor for organizations. Organizational silence is described as hiding information, thoughts and ideas related to the solution of the problems that individuals have with their work and operations.

In this thesis; the aim of this course is to explain the relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence behavior with the help of different demographic variables.

In the study, questionnaire method was used to obtain data. The sample of the study consisted of 150 people working in a firm producing furniture in Trabzon. In the analysis of the data, frequency distributions, reability analysis, correlation analysis, Mann Whitney U-Test and Kruskal Wallies H-Test were used.

According to the results of the correlation analysis conducted to determine the relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence behavior, significant relationships were found between organizational citizenship dimensions and organizational silence dimensions. There were also significant differences between demographic variables and organizational citizenship and organizational silence variables.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Silence Behavior, Acquiescent Silence

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Örgütsel Vatandaşlık Tanımları.....	4
2	Prososyal Örgütsel Davranışlar	8
3	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ile İlgili Yapılan Çalışmalar	12
4	Örgütsel Sessizlik Tanımları.....	24
5	Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	44
6	Ölçek Sorularına Verilen Cevaplarla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alpha Değerleri.....	45
7	Cinsiyet ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	46
8	Cinsiyet ile Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	47
9	Çalışanların Medeni Durumu ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	47
10	Çalışanların Medeni Durumu ile Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	48
11	Yaş ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki ilişkiler	48
12	Yaş ile Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	49
13	Eğitim Durumu ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	50
14	Eğitim Durumu ile Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	50
15	Çalışma Süresi ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	51
16	Çalışma Süresi ile Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	52
17	Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri ile Sessizlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	54

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Araştırma Modeli.....	42



KISALTMALAR LİSTESİ

- SPSS : Statistical Package for Social Sciences
TDK : Türk Dil Kurumu



GİRİŞ

Günümüz şartlarında küreselleşmeyle beraber meydana gelen değişiklikler karşısında örgütlerin, rakiplerine karşı değişen çağa ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu noktada; örgüt üyelerine önemli rol düşmekte olup, üyelerin değişen ve gelişen dünyada yeniliklere açık olması gereklidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel rol tanımlarının çok daha ötesinde, gönüllü olarak gerçekleştirilen, sergilenmediğinde herhangi bir cezai yaptırım ile karşılaşılmayan; sergilendiğinde ise, ödül gerektirmeyen davranışlardan meydana gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği örgütlerde, çalışanlar arasında işbirliği ve uyum artacak; çalışanlar örgütlerine karşı bağlı ve sadık bir şekilde çalışanlar arasında dayanışma ve yardımlaşma oluşacaktır.

Örgütsel sessizlik davranışı ise; örgütte karşılan herhangi bir sorun karşısında görüş ve düşüncelerin çeşitli nedenlerden dolayı açık bir şekilde ifade edilmeyip saklanması şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanların görüşlerini bildirmekten kaçınmalarının nedeni, genel olarak korkudan kaynaklanmaktadır. Çalışanlar eğer konuşurlarsa; cezalandırılma, dışlanma, işten atılma ve çalışma arkadaşları ile aralarının bozulacağı endişelerinden dolayı sessizliği tercih etmektedirler. Örgütsel sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde, verimlilik, performans ve örgüte bağlılık azalacaktır. Sessiz kalma davranışı sonucunda; örgütte yeni görüş ve fikirler ortaya atılamayacak ve bu duruma bağlı olarak, örgütün gelişim ve değişimi olumsuz yönde etkilenecektir.

Çalışma dört bölümden meydana gelmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, önemi, özellikleri, nedenleri, sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olan kavramlar ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sessizlik davranışı ele alınmaktadır. Bu bölüm içinde, örgütsel sessizliğin tanımı, sessiz kalma biçimleri, sessizlik türleri, sessizliği etkileyen faktörler ele alınmış olup, bölüm sonunda; sessiz kalma nedenleri ve sonuçları açıklanmıştır. Bu bölümün sonunda ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı alanında dünyada ve Türkiye’de yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara ilişkin literatür özeti verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve dördüncü bölümünde ise; örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırmanın sonuçlarına değinilmiştir. Ayrıca

bu bölüm içinde örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizliğin demografik değişkenlerle olan ilişkisi ile ilgili analiz sonuçları açıklanmıştır. Bölümün sonunda ise, elde edilen sonuçlar neticesinde genel bir değerlendirme sunulmuştur.



BİRİNCİBÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi

Günümüzde örgütlerin gelişimi ve başarılarında, çalışanların üstlendikleri görevleri layıkıyla yerine getirmelerinin yanı sıra çalışanların kendilerine verilen rollerinin çok daha ötesinde davranmalarının da etkili olduğu görülmektedir. Çalışanların bu şekilde istekli olarak rol dışı davranış sergilemeleri durumu örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır.

Örgütün gelişimi ve ilerlemesi için örgütsel davranışın önemli araştırma konularından biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının çalışanlar tarafından tanımının, öneminin ve boyutlarının bilinmesi büyük önem arz etmektedir. Çalışanların davranışları örgütlerde devamlılık ve verimlilik sağlanmasında yön verici bir özelliğe sahiptir. Çalışanların kendilerine verilen rollerin dışına çıkarak tamamen gönüllülük esasını çerçevesinde örgütü her koşulda dış çevreye karşı korumak gibi vatandaşlık davranışı sergilemesi, örgütün süreklilik ve verimliliği açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde önem verilen ve sıkça araştırılan konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranış biçimi; farklı yönleriyle ele alınmış olup çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir. Günümüz koşullarında örgütlerin başarıyı yakalamaları ekstra rol davranışları ve gönüllülük esasına dayalı davranışlarda bulunmalarına bağlıdır. Kaynaklara bakıldığında, bu şekildeki davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırılmaktadır (Gürbüz, 2006: 49).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, davranıştan daha öte bir kavramdır. Davranış kavramı içinde örgüt çalışanlarının örgütle ilgili görev ve etkinlikleri gibi durumlar yer almazken; örgütsel vatandaşlık davranış kavramı içinde ise, örgütü istenmeyen davranışlardan uzak tutma, önerilere yer verme, kabiliyet, yeteneği ilerletme ve etkili bir diyalog kurma gibi konular bulunmaktadır. Bu davranışlar ancak, örgütteki bireylerin örgüte katılması ile gerçekleşebilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça çalışan performansı da artacaktır şeklinde yorum yapılabilir (Altıntaş Çınar, 2001: 3).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk kez Organ ve Bateman (1983) tarafından bilim yazınına kazandırılmış olup örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşmasında Bernard (1938) tarafından araştırılan “işbirliğine isteklilik” kavramı ve Katz ve Kahn (1967) tarafından araştırılan “fazladan rol davranışları” kavramlarının da önemli katkısı olmuştur (Aydemir ve Korkmaz, 2015: 144). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kaynaklarda çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bir kısmına Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Tanımları

Bernard (1938’den aktaran) Aydemir ve Korkmaz (2015)	Biçimsel ödül sisteminde yer almayan, örgütün gelişimine katkıda bulunan, tamamen gönüllülüğe dayalı olan davranışlardır.
Podsakoff vd. (2000)	Örgütsel vatandaşlık davranışı, formel ödül sisteminde doğrudan tanınmayan, örgütteki mekanizmaya fayda sağlayan, gönüllü bir şekilde gerçekleştirilen ve gerçekleştirilmezse cezalandırılma ile karşılaşılmayan davranışlardır.
Moorman ve Blakely (1995)	Örgütsel vatandaşlık davranışı; prososyal örgütsel davranışa ve sosyal örgütsel kendiliğindenliğe benzeyen gönüllü davranışlardır.
Karaman ve Aylan (2012)	Örgütsel vatandaşlık davranışı, formel iş tanımlarının çok daha ötesinde olup çalışandan beklenen rollerin çok daha fazla üzerinde olan, örgütün etkinliğine katkı için gönüllü olarak gerçekleştirilen davranışlardır.
Organ (1988’den aktaran) Budak (2015)	Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi ödül sistemi tarafından açıkça belirtilmemiş ve örgütün etkinliğini artıran gönüllü bir şekilde sergilenen davranışlardan meydana gelmektedir.
Acar (2006)	Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların örgütün başarısını arttırmak için örgütü istenmeyen davranışlara karşı koruma, önerileri kabul etme, diğer çalışanlarla etkili bir iletişim içerisinde olma gibi sergiledikleri davranışlardır
Kılınç (2012)	Örgütsel vatandaşlık davranışı, formel rol davranışlarının dışında, gönüllü olarak örgüt yararı için sergilenen ekstra rol davranışdır.
Gürbüz (2006)	Formel ödül sisteminde ve görev tanımları tarafından net olarak açıklanmayan, yapılması zorunluluk arz etmeyen, tamamen isteğe bağlı bir şekilde ve örgüt verimliliğini artırıcı davranışlardır.
Tecimen (2013)	Çalışanların rol fazlası olarak olumsuz kaçınma şeklinde sergiledikleri davranışlardır.
Alpsoy (2018)	Çalışanların kendiliğinden, yöneticilerinden talimat almadan, yöneticilerinin kendilerinden istediği davranışların dışında sergiledikleri davranışlardan meydana gelmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları genel olarak; örgütteki gelişimi sağlamak için, örgütteki bireylerin gönüllü şekilde, örgütün amaç ve vizyonunu desteklemesi, örgüte ait çıkarları ön plana alması şeklinde davranışlardan oluşmaktadır. Çalışanların biçimsel rollerin dışında ve gönüllü

olarak yaptıkları davranışlar örgütü başarıya götürmede etkilidir (Karaman ve Aylan, 2012: 36).Örgütsel vatandaşlık davranışı, isteğe bağlı olarak sergilenen davranışlardır.

Örgütlerde isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen her olumlu davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde değerlendirilebilir mi diye sorulacak olursa; eğer davranış gönüllü olarak sergileniyor ve diğer çalışanlar ve yöneticilerce olumluluk ifade ediyorsa, bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilebilir (Özdevecioğlu, 2003, 118).Örgüt yönetimince çalışanlara örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda baskı ve zorlama söz konusu olmamakta, çalışanlar bu davranışı tamamen içlerinden gelecek o anda sergilemektedirler (Samancı, 2017: 5).

Biçimsel rol davranışlarının ötesinde bir performans sonucunda ortaya çıkan ve çalışanın kendisine tanımlanmış rol davranışından daha fazlasını sergilemesi sonucu oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütte refahın artması amaçlanmaktadır. Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışını gerçekleştirirken rol tanımlarının dışına çıkarak, rol fazlası olarak bir performans göstererek, örgütün verimliliğine katkıda bulunurlar ve bu katkı esnasından hiçbir beklentide bulunmazlar (Mohammad vd., 2011: 152; Samancı, 2017: 9).Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (Gürbüz, 2006: 54):

- Çalışanlar örgüt içerisindeki uygulamalardan memnun olduklarında ve üstlerinin kendilerine adil ve eşit bir şekilde davrandıklarını algıladıkları zaman örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacaklardır.
- Psikolojik sözleşmeye bağlı çalışanlar üstlerine itaat etmek, diğer çalışanlarla işbirliği içinde olmak ve örgüte bağlı olmak gibi tutumlar içinde olacaklardır. Çalışanların örgüte katılımı fazla ve psikolojik sözleşmeyi olumlu şekilde algılıyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı içinde bulunmaları beklenir.
- Çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinde, sosyal onay alacaklarını düşünerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler.
- Çalışanlar tarafından, örgüt yararı için olumlu ve istekli bir şekilde yapılan davranışların, kendilerine örgütteki konumlarında yükselme ve ödüllendirme şeklinde geri döneceği yönünde inanca sahiplerse örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacaklardır.
- Çalışanların kendi kültür, değer yargıları ve inançları kapsamında karşılıksız olarak tamamen yardım amaçlı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler.
- Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımlarının içinde görüyorsa bu davranışları yerine getireceklerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı için yapılan değişik tanımlardan hareket ederek örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel rol davranışları içinde tanımlanmamış, çalışanların tamamen kendi

istekleri doğrultusunda sergilediği, sergilendiğinde ödül karşılığı olmayan aynı zamanda sergilenmediğinde herhangi bir ceza ile karşılaşılmayan, örgüte yarar sağlamak amacıyla yapılan davranışlar şeklinde ifade edilebilir.

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışına benzer birçok kavram bulunmaktadır. Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olup örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine etkili olduğu kabul edilen kavramlar incelenecektir.

1.2.1. Örgütsel Adanmışlık

Örgütsel adanmışlık, çalışanların çalıştıkları kuruma karşı hissettiği bağın gücünü göstermektedir. Örgütsel adanmışlık hissini örgütsel performans ve verimi arttırdığı; işyerine geç kalma, işe devam etmeme ve işi bırakma gibi durumları en alt seviyeye düşürdüğü görülmektedir (Altunel, 2015: 63). Çalışanların kendilerini örgüte adanmaları örgütsel başarının sağlanmasında önem arz etmektedir. Örgütsel adanmışlık çalışanları sorun çözen kişiler haline getirdiğinden her örgüt çalışanlarının örgütsel adanmışlığını arttırmak istemektedir (Altunel, 2015: 66).

1.2.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme çalışan ile yöneticilerin birbirlerine olan karşılıklı inanç ve güvenini gösteren, yazı ile ifade edilmeyen anlaşma şeklinde ifade edilebilir. Bu sözleşme ile çalışanlar, örgüte bağlı kalmayı tercih ederler ve bu tercihlerine bağlı olarak da ödül ve beklentilerin dışında saygı, terfi, güvence gibi destekler istemektedirler. Bu sözleşmenin temelini karşılıklı güven duygusu oluşturmaktadır (Alpsoy, 2018: 45).

Psikolojik sözleşme, çalışanların ve yöneticilerin örgüte sağladıkları fayda neticesinde birbirlerine olan beklentilerinden oluşmaktadır. Çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişki karşılıklı olarak anlaşmadan doğan gönüllü davranışların sonucudur (Turnley vd., 2003: 190; aktaran, Kalkan, 2013: 83).

Psikolojik sözleşme, çalışanlar ile örgütlerin karşılıklı bir şekilde ne istediklerini, başarı ve başarısızlıkları gösteren, açık bir şekilde dile getirilmeyen ve konuşulmamış beklentilerden meydana gelen psikolojik bir anlaşmadır. Örgütler çalışanlara adaletli ve performans esasına dayalı çalışma garantisi ve ücret verirken, çalışan da örgüte bağlılık ve layıkıyla çalışma vaadinde bulunmaktadır. Bu bakımdan, psikolojik sözleşmede taraflardan herhangi birinin görevini yerine getirmemesi sonucunda ise ilişkiler zedelenmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2).

1.2.3. Biçimsel Rol Davranışı

Biçimsel rol davranışı belli politikalar ve stratejiler ile belirlenmiş davranışlardır. Bu davranış şekli çalışanlardan yapılması beklenen davranışlar olup gerçekleştirilirse ödüle tabi, gerçekleştirilmezse çalışanın işini kaybetme durumu ile sonuçlanabilmektedir. Organ'a göre biçimsel rol davranışı; örgütün etkin olarak işleyebilmesi hususunda yönetimce belirlenen yerine getirilmesi zorunlu olan unsurlardır. Bu unsurlar örgütteki düzeni sağlayan parçalardır. Çalışanlar kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarını yerine getirmezlerse ceza ile karşılaşp işlerini kaybetme tehlikesi ile karşılaşabilirler (Van Dyne ve LePine, 1998: 108; Organ, 1997: 88).

1.2.4. Pro-sosyal Davranışlar

Prososyal örgütsel davranışlar çalışanlarının, örgütteki görevlerini gerçekleştirirken diyalog halinde olduğu kişi, grup veya örgütün huzurunu arttırmaya yönelik gerçekleştirilen davranışlar şeklinde açıklanabilir (Brief ve Motowidlo,1986, 711-712). İş ile ilgili konularda ve bireysel konularda çalışma arkadaşlarına yardımda bulunmak; işe giriş, performans ölçme ve ücret gibi konularda adaletli ve anlayışlı olma; görev ile ilgili sorumluluklarını gerçekleştirirken ekstra bir gayret harcamak; her koşulda örgüte bağlı olmak pro-sosyal davranışlara örnek olarak gösterilebilir (İrmiş ve Gök, 2008: 209-210). Prososyal davranışları genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz (Brief ve Motowidlo, 1986: 713- 716):

- İş arkadaşlarına işle ilgili konularda yardımcı olmak,
- İş arkadaşlarına kişisel konularda yardımcı olmak,
- Personel alımlarında esnek davranmak,
- Müşterilere kurumsal olarak örgütün yararını da baz alarak hizmet vermek,
- Örgütsel hizmetler veya ürünlerle ilgili olmayan kişisel konulardaki tüketicilere yardımcı etmek.

Prososyal davranışlar örgütsel fonksiyonelliği bulunan prososyal davranışlar ve örgütsel fonksiyonelliği bulunmayan prososyal davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Tablo 2'de prososyal davranışın bu boyutları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2: Prososyal Örgütsel Davranışlar

Örgütsel Fonksiyonelliği Bulunan Prososyal Örgütsel Davranışlar	Örgütsel Fonksiyonelliği Bulunmayan Prososyal Örgütsel Davranışlar
<ul style="list-style-type: none">• Örgütü ileri seviyeye taşımamanın çözümünü arama• Bireyin kendini yetiştirme• Örgüt ile ilgili her durumda aşırı seviyede mesuliyet sahibi olma• Örgütteki diğer çalışanlarla dayanışmada bulunma• Örgütün çevre tarafından olumlu olarak algılanması için katkıda bulunmak	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların örgütün amaçlarına uymayan bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için birbirlerine yardımcı olmaları

Fazladan (Ekstra) Rol Davranışı	Tanımlanmış Rol Davranışı
Formel rol tanımlamalarında belirli olmayan davranışlar	Biçimsel rol tanımlamalarında bulunan davranışlar

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Kaynak: (Organ, 1988: 104; Organ, 1990: 48-49; Aktaran: Özen İşbaşı, 2000: 20).

Tablo 2’de görüldüğü üzere; prososyal örgütsel davranışlar ikiye ayrılmıştır. Birincisi örgütsel olarak fonksiyonellik gösteren prososyal örgütsel davranışlar, ikincisi ise örgütsel olarak fonksiyonelliği olmayan prososyal örgütsel davranışlardır. Örgütsel olarak işlevselliği olan prososyal davranışlar ekstra rol davranışı ya da tanımlanmış rol davranışıdır. Bunlara örnek olarak; örgütü ileri seviyeye taşımamanın çözümünü bulma, bireyin kendini yetiştirme, örgüt ile ilgili her durumda aşırı seviyede mesuliyet sahibi olma, diğer çalışanlarla dayanışmada bulunma, örgütün çevre tarafından olumlu bir şekilde algılanması için katkıda bulunmak, çalışanların örgütün amaçlarına uymayan bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için birbirlerine yardımcı olmaları verilebilir. Tablo 2’nin son kısmında ise; fazladan rol davranışlarından örgütsel vatandaşlık davranışına ulaşıldığı görülmektedir.

Başka bir açıdan işlevsel prososyal davranışlar, örgütsel gelişim, ilerleme ve amaçların gerçekleşmesine yönelik davranışlar olup, tanımlanmış rol davranışı ve fazladan rol davranışı olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Tanımlanmış rol davranışları, biçimsel rol tanımları içinde yer alan ve çalışandan yapması istenen davranışlardır. Çalışanların müşterilere güler yüz göstermesi bu davranış şekline örnek verilebilir. Fazladan (ekstra) rol davranışları ise; çalışanların rol tanımlarının içinde yer almayan davranışlardan meydana gelmekte olup örgütsel vatandaşlık davranışları;

fazladan rol davranışlarından oluşmaktadır. Örneğin; işleri yetiştiremeyen çalışana bir diğer çalışanın yardım etmesi fazladan rol davranışı içinde yer almaktadır (Çalışkan, 2018: 19).

1.2.5. Ekstra Rol Davranışları (Rol Fazlası Davranışlar)

Rol fazlası davranışlar, örgütün belirlemediği, çalışanların isteyerek karşılık beklemezsiniz, kendilerine verilecek bir ödül olup olmadığına bakmaksızın gerçekleştirdikleri davranışlardan meydana gelmektedir. İşe yeni başlayan bir kişiye örgütteki diğer kişilerin yardım etmesi ekstra rol davranışına örnek verilebilir (Moorman ve Blakely, 1995: 127).

Rol fazlası davranışlar, isteğe bağlı bir şekilde sergilenen; iş tanımlamaları arasında yer almayan ve karşılık beklenmezsiniz yapılan davranışlardır. Yardımseverlik, çalışanların sorunlar karşısında çözüm için çaba sarfetmesi, özveride bulunma davranışları fazladan rol davranışları arasında sayılabilir (İrmiş ve Gök, 2008: 210). Bu davranışları çalışanlar tamamen içten gelerek sergilerler. Tamamen gönüllü olarak yapılan bu davranışlara görev üstlenme adı da verilmektedir (Moorman ve Blakely, 1995: 127).

Katz ve Kahn ekstra rol davranışlarını, formel rol tanımlarının dışında ve formel rol davranışlarından çok daha farklı olarak sergilenen davranışlar olarak tanımlamıştır ve bu davranışın sergilenmediği durumlarda herhangi bir cezai yaptırım ile karşılaşmaz. Ekstra rol davranışlarının temelinde, örgüt yararının gözetilmesi söz konusudur (Organ, 1997: 86; Turnipseed, 2002: 3).

Rol fazlası davranışları biçimsel rol davranışlarından farklı kılan yönü, rol fazlası davranışlarla ilgili olarak çalışanlar herhangi bir emir almamaları ve çalışanların örgüt yararına ne yapmaları gerektiği konusunda ve çalışma arkadaşlarına yardım edip etmeme konusunda kararı tamamen kendileri vermeleridir. Bu bakımdan rol fazlası davranışlar çalışanların içten gelerek ve yaratıcı bir şekilde sergiledikleri davranışlar olarak nitelendirilebilirler. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları sonucunda ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra rol davranışları ile benzer anlama gelmektedir (Çelik, 2007: 112-113).

1.2.6. Örgütsel Katılım

Toplumdaki bireylerin toplum tarafından oluşturulan gelenek, görenek ve kurallara uymaları, kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirmeleri iyi vatandaşlık özellikleri olarak görülmektedir. Aynı durumu örgütlere de uygulayacak olursak; örgütsel katılım, örgüt yönetimince koyulan kurallar, örgütteki yazılı ve geleneksel kurallara uymayı kapsamaktadır. Örgütsel katılım sürecinde çalışanların örgütün yönetim süreçleri ile ilgili alınan kararlarda görüş ve isteklerini belirtmeleri ve örgüt içerisinde meydana gelen durumlar karşısında duyarsız kalmamaları da yer

almaktadır. Örgütsel katılım süreci, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan sivil erdem boyutundan meydana gelmektedir (Çelik, 2007:114).

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışını diğer davranışlardan ayıran özellikler vardır. Bu özelliklerden bir kısmı aşağıda sırasıyla ele alınmıştır:

- **İş Tanımının Ötesinde Olması:** Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol davranışı tanımını dışındadır. Biçimsel rol davranışı yönetimce belirlenen, örgütün yönetim politikalarını ve kurallarını içeren davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına göre sergilendiği için resmi iş tanımları içerisinde yer almamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı her örgütün işleyişine göre değişiklik göstermekte ve ona göre şekillenmektedir (Gök, 2007: 16).
- **İsteğe Bağlı Olarak Sergilenmesi:** Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol davranışı değil ekstra rol davranışı olup istenilenden fazla bir davranış şeklidir. Örgütsel vatandaşlık davranışında herhangi bir ödüllendirme ve ceza olmayıp tamamen gönüllülük esastır. Çalışanlar herhangi bir baskı ve uyarı altında kalarak değil tamamen kendi inisiyatifleri doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (Gök, 2007: 16-17; Doğrul, 2013: 63).
- **Resmi Olarak Ödüllendirilmemesi:** Örgütsel vatandaşlık davranışı ekstra rol davranışı olduğu için formal ödül sistemi içinde yer almamaktadır (Blakely vd., 2003, aktaran: Gök, 2007: 17). Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerken herhangi bir ödül beklentisine girmeden kendi inisiyatiflerine bağlı olarak hareket etmektedirler.
- **İş Tanımlarının Bir Parçası Olmaması:** Çalışanların sözleşmelerinde yer alan ve tanımlanan işler, çalışanların rol davranışlarını meydana getirmektedir. Çalışanlar sözleşmelerinde yer alan bu işleri eksiksiz bir şekilde yerine getirdikleri müddetçe işyerinde kalmaya devam etmektedirler. Çalışanların iş tanımlarında belirtilenlerin dışında sergilediği, örgüt açısından yararlı olan davranışlar ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturmaktadır. Şirket yemeklerine katılmak, işe yeni başlayan kişiye işi öğrenme konusunda yardımcı olmak, seminerlere katılmak örgüte yarar sağlayan ancak sözleşmelerde yer almayan davranışlardır (Çelik, 2007:121; Doğrul, 2013: 63).
- **Yapılan Eğitimlerle Geliştirilemeyen Davranışlar Olması:** Çalışanlara verilen eğitimler genellikle onların işle ilgili yeteneklerini geliştirmesi için verilmektedir. Eğitim esnasında, çalışanlara fazladan rol davranışları konusunda uyarılar yapılması yönetimin bu konuya dair görüşlerini açık etmektedir. Oysaki örgütsel vatandaşlık davranışı baskı olmaksızın gönüllü olarak yapılan davranışlardan oluşmaktadır (Çelik, 2007: 122).

- **İsteğe Bağlı Davranış Olması:** Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi konusundaki karar tamamen çalışana aittir. Çalışanlar bazı davranışları gerçekleştirirken tamamen kendi iradeleri ile davranırlar. Yöneticilerin telkinde bulunarak veya direkt olarak yapılmasını istedikleri davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının içinde yer almamaktadır. Çalışanların tamamen kendi istekleri doğrultusunda hiçbir karşılık beklemezsizin yaptıkları davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışdır. Çalışanların yöneticilerinin emirlerine itaat etmesi ve kendilerine verilen görevleri eksiksiz olarak yapmaları, iş sözleşmelerinin devam etmesi demektir. Başkalarının baskılarına dayanarak yapılan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemekte; tamamen içten gelerek gönüllü olarak görev dışında gerçekleştirilen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışdır (Çelik, 2007: 123).
- **Örgütün İşleyişi Açısından Önemli Olması:** Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün verimliliği ve çalışanların huzurlarının artması, yardımlaşmanın ortaya çıkması, bağlılık ve aidiyet hisselerinin gelişmesi, karar alma süreçlerinde yönetime katılma konusunda önem arz etmektedir. Çalışanların işle ilgili konularda birbirlerine yardım etmeleri, zamanı iyi değerlendirmeleri, örgüte her daim sahip çıkmaları, gönüllü olarak sorumluluk almaları, örgütte alınan kararlara katılmaları, örgütle ilgili toplantı ve seminerlere katılmaları örgütün gelişimine katkı sağlayan davranışlardır (Doğrul, 2013: 63; Çelik, 2007: 125).

1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile literatürde yapılan çalışmalarda farklı boyutlar üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili yapılan çalışmalardan bir kısmının sonuçlarına Tablo 3' te yer verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Organ (1988; 1990)	Graham (1991)	George & Brief (1992)	Moorman & Blakely (1995)	Podsakoff vd. (2000)
<ul style="list-style-type: none">➤ Diğer çalışanları düşünme➤ Kibar bir şekilde bilgi verme➤ Gönüllü ve sportmence davranış➤ Rol ötesi davranış➤ Örgütün gelişimine katkıda bulunma	<ul style="list-style-type: none">➤ Örgütsel bağlılık➤ Örgütsel itaat	<ul style="list-style-type: none">➤ Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma➤ Diğer çalışanlarla işbirliği içinde olma➤ İyi niyetli davranma➤ Yapıcı teklifler etme➤ Örgütün kulanması➤ Bireyin kendini yetiştirme	<ul style="list-style-type: none">➤ Çalışanların birbirine yardım etmesi➤ Bağlılığın yayılması➤ Çalışkan olma➤ Kişisel inisiyatif	<ul style="list-style-type: none">➤ Yardımcı olmadavranışı➤ Gönüllü ve sportmen olma➤ Örgütsel bağlılık➤ Örgütsel kabul ediş➤ Kişisel inisiyatif➤ Örgütsel ve kişisel gelişim

Kaynak: Organ (1988;1990), Graham (1991), Brief (1991), Moorman ve Blakely (1995), Podsakoff vd. (2000), Aktaran, Acar (2006) : 6.

Tablo 3'te görüldüğü üzere; Organ (1988; 1990) örgütsel vatandaşlık davranışının beş önemli boyutu olan; diğergamlık, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem ve nezaket boyutları üzerinde durmuşken; diğer çalışmalarda genel olarak ise örgütü koruma, sadakat ve örgüte destek olma gibi alt boyutlara ağırlık verilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sınıflandırılmasında Organ (1988) tarafından yapılan sınıflandırma yaygın olarak kullanılmaktadır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyuttan meydana geldiğini dile getirmiştir. Bu boyutlar şunlardır (Aktaran: Karabey ve İşcan, 2007: 232-233):

1. Özgecilik / Diğergamlık (Altruism)
2. Vicdanlılık / Bilinçlilik (Conscientiousness)
3. Sportmenlik / Centilmenlik (Sportmanship)
4. Nezaket / Kibarlık (Courtesy)
5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Bu çalışmada da bu sınıflandırma esas alınmış olup çalışmanın bundan sonraki kısmında bu boyutlara kısaca değinilecektir.

1.4.1. Özgecılık / Diğererkâmlık (Altruizm)

Özgecılık; çalışanın örgüt içinde karşılaştığı problemlerde veya görevlerde diğer çalışma arkadaşlarına isteyerek yardım etmeyi içeren davranışlarıdır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Bu tarz davranışlar sonucunda örgüt içerisinde oluşabilecek sorunlar ve gerginlikler azalacak, bireyler birbirlerine yardımcı olacaklar ve böylece örgüte bağlılık artacaktır (Podsakoff vd., 2000: 521).

Özgecılık çalışanların çalıştıkları kurumun yararına olacak şekilde birbirlerine yardım etmeleri, işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışları ve diğer çalışanları rahatlatıcı ve destek verici davranışları kapsamaktadır. Örgütlerde işe yeni başlayan kişilere örgütlerdeki uzman kişilerin herhangi bir karşılık beklemeksizin yardımda bulunması, işin gerektirdiği tecrübe konusunda başarıyı sağlamakta zorlanan kişilere yardımda bulunma davranışı özgecılık davranışı kapsamındadır. Özgecılık boyutu ile örgütte çalışanlar arasında yardım ve dayanışma arttırabilir; çalışanlara birlik ve beraberlik duygusu aşılanabilir. Özgecılık davranışı genel olarak bireylere yardım etme temelli görünse de bu davranışlar örgüt yararı için sergilenir (Çelik, 2007: 128-129; Ölçüm Çetin, 2004: 20; Sezgin, 2005: 323; Çetin, 2011: 30; Özler, 2010: 108).

Örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler ve etkileşim önem arz etmektedir. Bireylerin görevleriyle ilgili karşılaştıkları sorunlar veya özel hayatlarındaki problemler karşısında birbirlerine yardım etmeleri, sosyal hayatın vazgeçilmez unsurlarındandır. Örgüte yeni katılan çalışanlara gönüllü bir şekilde yardımcı olmak, işini yetiştirmeyen bir çalışana isteyerek yardımcı olmak birer özgecılık davranışıdır (Podsakoff vd., 2000).

Örgüte yeni giren çalışanların örgütteki işleri bir anda öğrenmesi için belli bir süreye ihtiyaçları vardır. Örgütler açısından bu süre ise, zaman ve para kaybı olarak görölmektedir. Ayrıca işe yeni başlayanlar çalışanlar iş yükü kaldıramayabilir, biriken işlere yetişemeyebilir. Bu gibi durumlarda çalışanın yardıma ihtiyaçı olduğu zamanlarda, diğer çalışanların kendi rol tanımları içinde yer almamasına rağmen örgütteki düzenin işleyişi için çalışma arkadaşlarına yardımcı olmaları örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında yer almaktadır (Samancı, 2017: 18).

Sonuç itibariyle; örgütsel vatandaşlık davranışının özgecılık boyutu çalışanların organizasyonun yararına olacak şekilde gönüllü olarak birbirlerine yardımcı olmaları, işle ilgili problemlerin çözümü ve işle ilgili konularda işbirliği ve dayanışma halinde hareket etmeleri durumunu kapsamaktadır (şehitoğlu, 2010: 88).

1.4.2. Vicdanlılık / Bilinçlilik (Conscientiousness)

Vicdanlılık; çalışanların beklenen rol davranışın ötesinde bir davranış sergileyerek olması gerekenden daha fazlasını yapmalarıdır. Çalışanın bitmesi lazım olan iş bitmediği için çalışma saati bittikten sonra da çalışması, çalışanın ne olursa olsun her koşulda işine zamanında gelmesi örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna örnek verilebilir (Çetin, 2004: 20).

Vicdanlılık boyutu ile işlerin akıcı bir şekilde yapılması sağlanarak örgütsel verimliliğe katkıda bulunulabilir (Özler, 2010:109). Vicdanlılık ileri düzey görev bilincini içermekte olup, çalışan bu boyut doğrultusunda gerekli olması gerekenden daha fazlasını yerine getirerek olumsuz durumlar karşısında dahi örgüte bağlılık gösterir (Yılmaz, 2018: 46).

1.4.3. Sportmenlik/ Centilmenlik (Sportmanship)

Centilmenlik boyutu; işle ilgili sorunlar veya zorluklar karşısında şikâyet etmeden çalışmaya istekli olmaktır (Organ, 1988, aktaran: Karabey ve İşcan, 2007: 233). Örgütte çalışanlar arasında huzursuzluk oluşturacak tüm olumsuz durumları problem etmemek, bir sorun olarak görmemektir (Özdevecioğlu, 2003: 121).

Örgütsel vatandaşlığın sportmenlik boyutu literatürde daha az ilgi gören bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte çalışanların karşılaştıkları güçlük ve sıkıntıları şikâyet etmeden hoşgörü ile karşılamayı ifade etmektedir. Podsakoff' un tanımına göre; “iyi bir centilmen” diğerleri tarafından huzursuz edildiği zaman bu durumdan şikâyetçi olmaz, işle ilgili bir sorun oluştuğunda olumsuz bir tavır takınmaz, örgütün çıkarını kendi çıkarından daha üstün tutarak kendi çıkarları konusunda fedakarlık gösterir (Podsakoff vd., 2000: 517).

Podsakoff ve arkadaşlarına göre centilmenlik davranışı; çalışanların örgüt içinde herhangi bir gerilim ve tartışmadan uzak durması veya kaçınmasıdır (Podsakoff vd., 2000:518). Çalışanların görevleriyle ilgili sıkıntıları şikâyet etmeksizin kabullenmesi şeklinde karşımıza çıkan centilmenlik boyutu, örgüt içi huzurun ve örgütsel iklimin oluşturulmasında önemli bir rol oluşturmaktadır (Çetin, 2011: 32).

Karşılaşılan problemler karşısında çözüm yolları aramak bazı çalışanlar için zor, bazı çalışanlar için ise kolaydır. Bazı çalışanlar sorun ile karşı karşıya geldiklerinde bu sorunlara tahammül bile edemezken, bazı çalışanlar da sorunların üzerine giderek onları çözmeye çalışırlar. Her şeyden şikâyetçi olan, en ufak sorun karşısında yıkılan, umutsuzluğa sürüklenen çalışanlar centilmenlik boyutu sergileyemezler. Bu kişiler çalışma ortamlarında karşılaştıkları sorunlar karşısında güçsüz oldukları için de istenilen performansı gösteremeyecekler ve örgütün verimliliğine katkıda bulunamayacaklardır (Samancı, 2017: 23).

Diğer çalışanlara saygı çerçevesi içinde davranmak, yapılan görevlerin olumlu tarafları ile ilgilenmek, örgütte karşılaşılan problemler karşısında yapıcı bir tutum sergilemek, karşılan sorunları gereksiz yere büyütmemek, örgütteki tüm olumsuzlukları görmezden gelerek örgütteki sorunları yok saymak, daha çok işle ilgili faaliyetlere vakit ayırmak, çalışma arkadaşlarının hataları karşısında onlara hoşgörülü davranmak centilmenlik boyutuna verilebilecek örneklerdendir (Gürbüz, 2006: 56; Çetin, 2011: 33).

Örgüte yeni çalışanlar alınırken örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutu gereği çalışanlar kendine güveni tam olan, karşılaşılan her soruna mücadele edebilen, ayakları yere sağlam basan, küçük sorunları dert etmeyen ve karakter olarak güçlü bir yapıya sahip olan çalışanlar tercih edilmeye çalışılır. Bu duruma bağlı olarak örgütlerde daha az zaman ve iş kaybı yaşanacaktır. Kayıpların az olması performansın ve verimliliğin artmasını sağlayacak ve zaman ve para tasarrufunu sağlayacaktır (Samancı, 2017: 24).

Sonuç olarak; örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, örgüt içi huzurun sağlanmasında ve çalışanların performanslarında etkili olan hoşgörüyeye dayanan davranışlardan meydana gelmektedir. Centilmenlik boyutu ile örgüt içerisinde çatışmaları ve sorunları azaltarak huzurlu ve rahat bir çalışma ortamı elde edilebilir. Huzurlu bir ortam aramak yerine, bu huzurlu ortamın oluşturmaya çalışan kişiler centilmen kişilerdir. Bu kişilerin sayısı arttıkça örgütsel barış artacak ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşacaktır (Çelik, 2007: 134; Özler, 2010:110).

1.4.4. Nezaket/Kibarlık (Courtesy)

Nezaket boyutu, bireylerin işlerini etkileyecek kararlar almadan önce kontrollü hareket etmeleridir (Özdevecioğlu, 2003: 121). Nezaket boyutunda; örgüt içerisinde görevleri ile ilgili olarak iletişim içinde olmaları gereken çalışanlar hatırlatma, danışma ve uyarma şeklinde davranış sergilerler (Organ, 1988, aktaran, Gürbüz, 2006: 56).

Nezaket çalışanın davranışının çalışma arkadaşları için bir sorun oluşturmasını önlemek ve işle ilgili bir karar alırken bu kararın diğer çalışma arkadaşlarının görevini nasıl etkileyeceği ile ilgili olarak düşünceli davranmasıdır (Çetin, 2011: 31).

Özgecilik ve nezaket boyutlarını birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Özgecilik boyutunda çalışanlar bir problem meydana geldiği zaman bu problemi çözmek için yardımda bulunurken; nezaket boyutunda ise herhangi bir problem ortaya çıkmadan önce bir adım atılarak o problemin yaratacağı olumsuz etkiler en aza indirilmeye amaçlanır (Özler, 2010: 110-111). Nezaket davranışı ileride meydana çıkabilecek problemlerin önlenmesi için sergilenen davranışlardan oluşur (Çelik, 2011: 31).

Podsakoff vd. “kibarlık” kavramını değişik şekilde ele almıştır. Onlara göre nezaket kavramı, çalışanların organizasyonda ilerleyen zamanlarda meydana geleceğini düşündükleri problemleri çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile görüşüp işbirliği ve dayanışma şeklinde olmalarıdır. Bu boyutun özelliği, örgütte herhangi bir soruna mahal vermeden önce çalışanlara telkinde bulunmak için yapılan davranışlardır. Örneğin; başkalarının işlerini etkileyecek kararlar almadan önce bu bireyleri uarmak, genel konularda hatırlatmalar yapmak, çalışma arkadaşlarının haklarına saygı göstermek bu boyuta örnek olarak verilebilir (Podsakoff vd., 2000, s. 517 - 519).

1.4.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem boyutu; çalışanların üyesi oldukları örgüte isteyerek katılması ve örgütle ilgili olan davranışları içerir (Organ, 1988’den aktaran: Karabey ve İşcan, 2007: 233). Sivil erdem; örgüt üyeleri arasındaki olumlu iletişimin sağlanmasına yönelik davranışlar ve örgütteki siyasi hayata katılmayı içeren davranışlardan meydana gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121; Organ, 1988, aktaran: Budak, 2015:12).Sivil erdem çalışanın toplantılara gönüllü olarak katılmasının yanı sıra örgüt ile ilgili sorumluluk duygusu hissetmesi durumudur (MacKenzie vd., 1993, aktaran, Budak, 2015: 12).

Sivil erdem boyutu ile çalışanların örgüte katılımı artmakta ve çalışanlar, değişim ve gelişime daha hızlı adapte olabilmektedir (Özler, 2010: 112).Sivil erdem, her koşulda örgüte bağlılığı veya örgüte karşı ileri seviyede ilgiyi göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çalışmalar yapan araştırmacıların birçoğu tarafından kabul edilen sivil erdem boyutu literatürde örgütün gelişimine destek sağlama şeklinde de açıklanmaktadır.Örgüte katılma konusunda istekli olmak, örgütteki tehdit ve fırsatları gözlemlemek, her koşulda örgütün çıkarlarını ön planda tutmaya çalışmak, örgütün gelişimini desteklemek, örgütü etkileyen olaylar karşısında kurullara hizmet etmek ve bu tarz işler için gönüllü olmak, sivil erdeme örnek verilebilir. Ayrıca; vicdanlılık boyutu ile karıştırılan; takım çalışmalarına katılmak, örgütteki sorunları yok etmek için gönüllü olarak çözüm aramak, örgütün politik yaşamına ve gelişimine sorumluluk alarak katılmak örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunda incelenmektedir (Van Dyne vd., 1994: 766; Demirel ve Geçgel, 2011: 315; Özler, 2010: 111; Çetin, 2004:21).

Sivil erdem boyutunda; örgütteki toplantılara katılmanın yanında çalışanların beyin fırtınası yapması ve faaliyetleri takip etmesi yer almaktadır. Bu faaliyetlere katılım zorunluluk arz etmemekte tamamen çalışanın isteği ile gerçekleşmektedir. Resmiyete dayanarak gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler, çalışanların rol tanımlarının içinde yer alacağından sivil erdem boyutu kapsamında değerlendirilmemektedir. Sivil erdem boyutu, çalışanların zaman ve enerjilerinden özveride bulunarak sorumluluklar almalarını gerektirmektedir. Sorumluluk almadan sadece yöneticilerinin gözüne girmek için yapmacık davranışlar sergilemek sivil erdem boyutu kapsamına girmemektedir (Çelik, 2007: 135; Samancı, 2017: 23).

1.4.6. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Boyutları

Kaynaklara bakıldığında; Organ tarafından oluşturulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları dışında diğer araştırmalarda örgütsel vatandaşlığın farklı boyutlarına vurgu yapılmaktadır. Bunlarda bir kısmı aşağıda ele alınmıştır.

1.4.6.1. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)

Örgütsel sadakat, prososyal davranışa benzer bir davranış şeklidir. Sadakat kavramı; çalışanlar için, örgütten ayrılmayarak, örgüte destek olma yolunda ilerlemek olarak ifade edilebilir (Brief ve Motowidlo, 1986: 716).

Örgütsel sadakat, örgüte karşı psikolojik bir ait olma duygusu içermektedir. Bu duyguya bağlı olarak bireyin örgüte karşı hisleri son derece yüksek olmakta ve birey sürekli olarak çalışma hayatına bulunduğu örgütte devam etmek istemektedir (Koç, 2009: 204). Diğer bir açıdan örgütsel sadakat, örgütü başkalarına karşı övmeyi, dışardan zararı dokunacak unsurlara karşı korumayı, her koşulda örgüte bağlı olmayı içermektedir (Podsakoff vd., 2000: 514).

1.4.6.2. Örgütsel Uyum

Örgütsel uyumla ilgili literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmış olup bu kavram Smith vd., (1983) tarafından genel olarak uyum, Graham (1991) tarafından örgütsel anlamda boyun eğme, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından örgütsel kural ve prosedür olarak ifade edilmiştir (Budak, 2012: 8). Bu boyut organizasyonun kuralları ve prosedürleri kabul etmesi ve çalışanların da bu kural ve prosedürleri içselleştirmesidir. Buna bağlı olarak örgütteki tüm kural ve prosedürlere uyan çalışanlar “iyi yurttaş olarak” adlandırılırlar (Podsakoff vd., 2000: 517).

Örgütsel uyum hiç kimse izlemese ve gözetlemese bile, çalışanların örgüt kurallarını içselleştirip benimseyerek kurallara uyarak çalışıp iyi bir vatandaş olmaları durumudur. Bu boyut Organ'ın “vicdanlılık” boyutuyla benzeşmektedir (Çelik, 2007: 138).

1.4.6.3. Kişisel İnisiyatif

TDK'nın yapmış olduğu tanıma göre inisiyatif; karar verme yetkisi ve gizli kararları almayı bilen kişinin niteliği anlamlarına gelmektedir (TDK, 2019). Kişisel inisiyatif örgütsel vatandaşlık davranışının ekstra rol boyutundan oluşmakta olup bireyin örgütün gelişimi için istekli bir şekilde ekstra olarak gayret, ısrar gibi davranışlarda bulunmasıdır (Podsakoff vd., 2000: 524).

İnisiyatif kullanma davranışları çalışanların gönüllü davranmasına bağlıdır. Çalışanların inisiyatif kullanma konusunda yetkileri olduğu halde çalışanlar inisiyatif kullanma konusunda gönüllü değiller ise, bu durum çalışanların sorumluluk almaktan kaçmalarından kaynaklanmaktadır. Sorumluluk alma konusunda istekli olup inisiyatif kullananlar çalışanlar, ekstra rol davranışı sergileyerek örgütün gelişimine katkıda bulunacaklardır (Podsakoff vd., 2000: 530).

1.4.6.4. Çalışanların Sesini Duyurma (Voice Effect) Davranışı

Çalışanların örgütle ilgili olumsuz durumlar ya da eksikliklerle ilgili yönetime görüş bildirme ve öneride bulunma gibi tepkiler göstermesi çalışanların sesini duyurması şeklinde ifade edilmektedir. Bazı çalışanlar ise, örgütte gördükleri aksaklıklar karşısında ses çıkarma konusunda gönülsüz davranmaktadırlar. Bu davranışın, örgütün geleceği ile ilgili öneriler şeklinde oluşan bir davranış şekli olması, özgecilik davranışı ile arasındaki farkı oluşturmaktadır (Çelik, 2007: 140).

Sonuç olarak; örgütsel vatandaşlığın tüm boyutlarının temelinde gönüllülük ve örgütsel yarar yatmaktadır. Çalışanlar, sözleşmelerinde yer almamasına ve herhangi bir ödüle tabi olmamalarına rağmen örgütün gelişimine faydalı olacak davranışlar sergilemektedirler. Sergilenen davranış baskı altında kalmaksızın, bir beklenti içine girmeden gönüllü olarak ve örgüt yararına sergileniyorsa bu davranış örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilir (Çelik, 2007: 141).

1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Yaşamına Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler üzerine çeşitli etkileri olmaktadır. Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler üzerindeki etkileri incelenecektir.

Çalışanların her koşulda örgütlerini gönüllü olarak temsil edip savunmaları örgütlerin çevreye uyumunu kolaylaştırmaktadır. Sorumluluk alma bilincine sahip üyelere meydana gelen örgütler, rekabet ortamında daha avantajlı hale gelirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların çevre ile örgüt arasında köprü olmasını sağlamaktadır (Çelik, 2007: 151-152).

Çalışanların örgüte ait makine ve teçhizatları özenle kullanıp ortaya çıkabilecek herhangi bir probleme karşı yönetimi önceden uyarırlarsa, büyük çapta ortaya çıkabilecek problemlerin önüne de geçmiş olacaktırlar. Buna bağlı olarak da kaynaklardan tasarruf edilmiş olacaktır. Çalışanların ve yöneticilerin işbirliği içinde olması, görüş ve düşüncelerini ifade ederek karar alma sürecinin hızlanmasına katkıda bulunmaları zamandan tasarruf etmek demektir. Çalışanların örgüte ait makineleri özenle kullanıp arızalandığında görev tanımında yer almadığı halde bakımını yapması ise, maddi anlamda bir tasarruf demektir. Bu açıklamalar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütler için bir tasarruf aracı olduğu söylenebilir (Çelik, 2007: 145-146).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt yaşamı üzerindeki etkileri kısaca şunlardır (Özdevecioğlu, 2003: 119-120):

- Örgüt üyeleri arasında yardımlaşma artacaktır.
- Çalışanlar daha fazla sorumluluk alma isteği duyacaktır ve çalışanların düşünce eğilimleri artacaktır.
- Örgüt içinde yardımlaşma ile beraber üyeler arasında bilgi alışverişi daha kolay sağlanacaktır.
- Sorumluluk duygusu gelişen üyeler daha fazla fedakarlık yaparak örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında örgüte daha fazla katkıda bulunacaktır.
- Üyelerin olumlu düşüncelere sahip olması neticesinde üyeler karşılaştıkları olaylar karşısında negatif düşünce yerine olumlu tavır sergileyeceklerdir.

1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışını meydana getiren faktörlerle ilgili olarak birçok araştırma yapılmış olup bu başlık altında örgütsel vatandaşlık davranışına etkide bulunan unsurlar olarak; bireye özgü özellikler, demografik özellikler, görev özellikleri ve örgütsel özellikler ele alınacaktır.

1.6.1. Bireysel Özellikler

Örgütsel vatandaşlık sergilenmesindeki ana belirleyicilerden bir tanesi bireysel özelliklerdir. Çalışanların kişilik özellikleri, çalışanların bir işi yapmaya veya devam ettirmeye yönelik tutumlarının belirlenmesinde rol oynamaktadır (Demiröz, 2014: 19).

Bireysel özellikler olarak; çalışanların karakterleri ve davranışları, rol algılamaları, demografik parametreler, çalışanların kabiliyetleri ve bireysel farklılıklar gösterilebilir. Yapılan araştırmalar çalışanların rol algılamaları ve örgütsel vatandaşlığın bazı boyutları arasında anlamlı bir ilişkisi olduğu yönünde olup, rol belirsizliği ve çatışması olması durumunda ise; örgütsel vatandaşlık davranışının övgücılık, kibarlık ve sportmenlik davranışları ile olumsuz bir ilişki olduğu görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 527).

Organ (1990)'a göre; çalışanların işe yönelik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde en önemli etkenlerden bir tanesidir. İnsanlar arasında iletişimi yüksek olan, görev ve sorumluluk bilincine sahip, işinde titiz olan, zamanını iyi kullanan çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık göstermeye meyillidirler. İçine kapanık olan çalışanlar diğer çalışanlarla iletişim kurmakta zorlandıkları için genel olarak daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler. Bu tarz

kişisel özelliklere sahip olan kişiler kendilerine güvenmedikleri için diğerlerine yardım etme konusunda yetersiz kalmaktadırlar (Özyurt, 2010: 26, aktaran, Karaca, 2016: 50).

Demografik değişkenlerden birisi olan cinsiyet faktörü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde; kadınlar örgütsel vatandaşlığın özgecilik boyutunda işe yeni başlayan çalışanlara yardım etme davranışını tanımlanmış rol davranışı olarak görürken, erkekler bu yardımı rol fazlası olarak yorumlamaktadır. Örgütsel vatandaşlığın bir başka boyutu olan sivil erdem boyutu kapsamı içinde yer alan örgütteki önemsiz konulardan şikayetçi olmama davranışını kadınlar rol fazlası davranış olarak algılamakta, erkekler ise örgütteki konulardan daha az şikayetçi olmaktadır (Karaca, 2016: 50).

Örgütsel vatandaşlığı etkileyen demografik faktörlerden biri olan cinsiyet faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini inceleyen Sökmen ve Boylu (2011) Ankara'daki otel işletmelerinin departmanında çalışan 147 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre;

- ✓ Özgecilik ve nezaket boyutları açısından; kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha olumlu tutum sergilediği, kadınların erkek çalışanlara göre daha nazik, yardımsever ve fedakar davranışlar içinde olduğu sonucuna varılmıştır.
- ✓ Vicdanlılık boyutu açısından; kadın ve erkek çalışanlar arasında bir fark yoktur.
- ✓ Centilmenlik ve sivil erdem boyutları bakımından; erkekler kadın çalışanlara göre fazla olumlu bir tutum sergilemişlerdir.

Bir başka çalışmada; Özyer vd., (2012) tarafından bir kamu bankasındaki çalışanların demografik unsurları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmadaki bulgulara göre;

- 25-29 yaş aralığında yer alan çalışanların öteki yaş grubundaki çalışanlara göre daha çok vicdanlılık ve nezaket davranışında buldukları görülmüştür.
- Cinsiyet faktörü açısından; özgecilik ve centilmenlik boyutları arasında farklılık olduğu saptanmıştır. Kadınların özgecilik ve centilmenlik puanlarının erkeklerle göre daha fazla olduğu görülmüştür.
- Eğitim seviyesi açısından; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları açısından herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.
- Medeni durum açısından; bekâr çalışanların evli çalışanlara nazaran daha fazla nezaket davranışı sergilediği, evli çalışanların ise; bekâr çalışanlara göre daha fazla sivil erdem davranışı sergilediği görülmüştür.

Bir başka çalışma olarak Tecimen (2013) tarafından Ankara’da bulunan otellerde çalışan 427 kişi üzerinde örgütsel vatandaşlık ve sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre;

- Örgütsel vatandaşlığın boyutları ile cinsiyet faktörü arasında özgecilik boyutunda; erkeklerin kadınlara nazaran daha yardımsever olduğu sonucuna varılmıştır.
- Medeni durum ve örgütsel vatandaşlık boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; evlilerin bekârlara göre daha çok vatandaşlık davranışı sergilediği görülmüştür.
- Eğitim durumu ile vatandaşlık boyutları arasındaki ilişkiye göre; eğitim durumu arttıkça vatandaşlık davranışı sergileme oranı ve sadakat artmaktadır.

Bir diğer çalışmada; Köse vd., (2003) örgütsel vatandaşlık boyutları ve demografik unsurlar arasındaki ilişkiyi ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda; cinsiyet faktörü ile nezaket ve sivil erdem boyutları arasında olumlu ilişki olduğu; çalışanların görevleri ile sportmenlik boyutu arasında bir ilişkinin olmadığı ve çalışanların görevleri ile örgütsel vatandaşlığın diğer dört boyutu arasında sıkı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir diğer çalışmada; Özdevecioğlu (2003), üniversitede okuyan öğrencilerin başarı bazı demografik unsurları ile örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasındaki ilişkileri veya farklılıkları araştırmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, yaş ve yeniden alınan ders sayısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü ilişkiler olduğuna ulaşılmıştır.

1.6.2. Görev Özellikleri

Podsakoff ve arkadaşları (2000), görev özelliklerini; işle ilgili geri bildirim, tatmin edici iş ve işin süreklilik arz etmesi şeklinde üç gruba ayırmışlardır. Yapılan araştırmalara göre, “tatmin edici iş” ve “işle ilgili geri besleme” parametreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif, “işin süreklilik arz etmesi” parametresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu kanısına varılmıştır (Podsakoff vd., 2000: 519). Görevin anlamlı olması, her birimin kendi kararlarını kendi alması, geri bildirim gibi iş özellikleri sonucu oluşan sorumluluk hissine bağlı olarak çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı artacaktır (Tezcan, 2012: 80). Ayrıca çalışanların devamlı olarak aynı işi yapmalarının örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Karaca, 2016: 51).

1.6.3. Örgütsel Özellikler

Van Dyne, Graham ve Dienesch’a göre; çalışanlar örgütlerinin önemseydiği davranışları sergilerler. Örneğin; çalışanlarda yöneticilerinin örgütsel yaşama katılıma değer verdiği algısı

oluşursa; çalışanlar bu algılamaya bağlı olarak, üyesi oldukları örgütlerine daha fazla bağlanarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir. Yine aynı şekilde; çalışanların değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasında bir uyum söz konusu ise; çalışanların örgüte katılımı daha fazla olacak ve böylece çalışanların vatandaşlık davranışı göstermelerinde bir artış yaşanacaktır (Karaca, 2016: 51; Tezcan, 2012: 79).

1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt ve birey üzerinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarının olduğu görülmektedir.

1.7.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumlu Sonuçları

Çalışanlar vatandaşlık davranışı sergiledikçe örgütteki başarı düzeyi de yükselecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt üyeleri arasında yardımlaşma gelişecek ve çalışanlar arasında dayanışma ve örgüte bağlılık artacaktır. Örgüte bağlılığı arttırıp çalışanlar arasında ileri düzeyde dayanışma ve yardımlaşma oluşacaktır. Ayrıca;örgütsel vatandaşlık davranışı grup çalışmaları bakımından koordinasyonu arttırıcı de etkiye sahiptir (Özdevecioğlu, 2003: 119; Ölçüm Çetin, 2004: 164; Podsakoff vd., 2000).

Çalışanların işle ilgili konularda diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etmeleri, örgütün gelişimi için her türlü yeniliğe açık olmaları, işe zamanında başlamaları, sorumluluk almaları, fikir ve önerilerini sunarak yönetime katılma gibi örgütsel vatandaşlık sergilemeleri sonucunda performanslarında olumlu bir şekilde artış yaşanacaktır (Çelik, 2007: 144).

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgüt içinde bilgi alışverişi hızlanmakta ve buna bağlı olarak da takım çalışması gelişmektedir. Örgütün yeni üyeleri örgüt içi yardımlaşma ile kısa sürede örgüte adapte olarak örgüt kültürünü benimseyecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar örgüt için fedakarlık yaparak iş tanımlamalarında yer almadığı halde gönüllü olarak sorumluluk alarak kendilerine verilen işten çok daha fazlasını yaparak yöneticilerinin işlerini kolaylaştıracaklardır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

1.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonucunda bir ödül söz konusu ise; çalışanları olması gerekenden daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönlendirecek ve bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol davranışının önüne geçecek ve çalışmada rol belirsizliğine yol açacaktır ve örgütte aksaklıklara sebebiyet verecektir. Ayrıca; sergilenen örgütsel

vatandaşlık davranışı bir ödüllendirme ile sonlanacaksa bu durum çalışanlar üzerinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda bir baskı yaratacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 46).

Sonuç olarak; örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütteki çatışmalar en aza iner; buna bağlı olarak da örgüt üyeleri arasındaki iletişim güçlenerek örgütte etkin bir işleyiş söz konusu olur. Örgütüne bağlı bir şekilde kendini tamamen işine adapte eden çalışanlarının sergilediği vatandaşlık davranışları sonucunda verimlilik artar ve performanstaki gelişmeler sonucunda örgütsel gelişime katkı artar. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar gereksiz rol davranışları ve olumsuz davranışlardan kaçınmalıdırlar. Bir çalışanın terfi almak için fazla mesaiye kalması, yöneticilerinin denetim yaptığı zamanlarda iş arkadaşlarına yardım etmesi gibi davranışların örgütsel vatandaşlık kapsamı içinde değerlendirilmesi doğru değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların sağduyulu olarak tamamen gönüllü olarak örgüt yararına yönelik sergilenen davranışlardan meydana gelmekte olup herhangi bir beklenti ya da korkuya bağlı olarak gerçekleştirilen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına girmemektedir (Sezgin, 2005: 328; Tecimen ve Öztürk, 2017: 1569; Çelik, 2007: 88).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel davranış literatüründe son zamanlarda yer bulmaya başlayan örgütsel sessizlik, örgütlerde var olan ancak üzerinde yeteri kadar durulmayan ve çok az akademik çalışmanın olduğu bir kavramdır. Morrison ve Milliken sessizlik davranışının örgütlerde önemli bir etken olduğunu fakat hakkettiği titizlikte araştırmalarda bu konuya yer verilmediğini belirtmişlerdir. Yine aynı şekilde Pinder ve Harlos, sessizlik davranışının genel olarak yeterince araştırılmadığını ifade etmişlerdir (Van Dyne vd., 2003: 1363).

Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili iki önemli makale göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi; Morrison ve Milliken (2000) 'in yapmış olduğu araştırmadır. Bu çalışmada; örgütsel kuvvetlerin konuşmanın tehlikeli ya da boş olarak algılanması nedeniyle işveren tarafından girdilerin kesilmesinin yaygın olduğu bir sessizlik iklimi yarattığı açıklanmıştır. Diğer çalışma; Pinder ve Harlos (2001) 'un yaptığı çalışma olup bu çalışma; çalışanların algılanan haksızlık hakkında konuşup konuşmama konusundaki kararlarına odaklanmış, sessizliği kişinin örgütsel koşullarıyla ilgili gerçek ifadelerin değişime engel olabilecek kişilere karşı durması olarak tanımlamıştır (Morrison ve Milliken, 2003: 1354).

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bir kısmına Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Tanımları

Alparslan (2010)	Sessizlik kavramı; bir örgütte çalışanların örgütle ilgili karar alınmasında, örgütte görülen olumsuz durumların yok edilmesi için görüş ve düşüncelerini söylemekten sakınmaları şeklinde meydana gelen davranışlardan oluşmaktadır.
Ülker ve Kantan (2009)	Örgütsel sessizlik veya çalışan sessizliği; örgütlerdeki sorunlarla ilgili olarak çalışanların kasten görüşlerini dile getirmemeleri ve diğer çalışanlara söylememeleri şeklinde tanımlanabilir.
Pinder ve Harlos (2001)	Örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin örgütteki koşulların değişimini etkileyebileceğini veya telafi edebileceği çalışanlara davranışsal, bilişsel ve duyuşsal değerlendirmelere ilişkin değerlendirmeyi esirgemesidir.
Durak (2014)	Örgütsel sessizlik; çalışanların değişik düşünce, fikir ve görüşleri olmalarına rağmen bu görüş, düşünce ve fikirlerini kasıtlı olarak yöneticilerden saklamalarıdır.

Tablo 4: (Devamı)

Çakıcı (2007)	Örgütsel sessizlik; çalışanların örgütün gelişmesi için yapılan görev ya da çalışma ortamıyla alakalı konularda bilinçli bir şekilde görüş ve fikirlerini saklayıp susmasıdır.
Kulualp ve Çakmak (2016)	Çalışanların içinde buldukları örgütü daha ileriye taşımak için örgütle ilgili görüş ve düşüncelerini kasıtlı bir şekilde yöneticilerle paylaşmayıp saklama yönünde davranış sergilemeleridir.
Taşkıran (2010)	Örgütsel sessizlik, örgütlerde sorunları ortaya çıkmadan önlemek ya da mevcut olan sorunları yok etmek için çalışanların örgütle ilgili görüş ve isteklerini açıkça ifade etmektan sakınmalarıdır.

Örgüt içinde çalışanlar fikirlerini paylaşıp paylaşmama konusunda konuşup konuşmamaya ya da sessiz kalmaya karar verirler. Örgütlerdeki çalışanların hakkında sessiz kaldıkları birçok farklı türde sorun vardır. Çalışanların sessiz kalmayı seçmelerinin birçok sebebi vardır. Bir çalışan cezalandırılacağı endişesinden örgütte karşılaştığı durumlar karşısında sessizliği seçebilir. Bu bakımdan sessizlik davranışı kötü olan haberi iletmemeyi tercih etmek ve istenmeyen fikirleri iletmekten doğabilir (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003: 1353).

Morrison ve Milliken (2000)'e göre sessizlik; bireysel düzeyde değil kolektif (toplu şekilde alınan sessizlik kararı) düzeydedir ve araştırmacılar bu çalışmada bireysel aktörün dışında kalan faktörleri araştırmışlardır. Bu araştırmacıların amaçları; çalışanların neden konuşup ya da konuşmadığını araştırmak değil, kurumlardaki yaygın yanıtın sebebini araştırmaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

Çalışan sessizliği kavramında üzerinde durulması gereken temel nokta; çalışanın zorunluluk hissettiği için değil kendi isteğiyle sessizliği tercih etmesidir. Örgütte düşüncelerini açıkça söylemenin bir işe yaramayacağını ya da olumsuz bir algı yaratacağını düşünen çalışan, pasif kalarak sessizlik davranışına bürünmekte ve de bu şekilde davranarak örgütü bir nevi cezalandırmaktadır. Çalışanların sessizlik davranışı sergilemeleri öncelikle bir uyumluluk olarak algılanırken, günümüzde ise bu davranışın bir tepki olarak sergilendiği düşünülmektedir (Kahveci, 2010: 7; Kutanis Özen ve Çetinel, 2014: 154).

2.2. Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütte çalışanlar bazen verilen görevleri sorgulamaksızın yerine getirirken, bazen de karşılaşılan sorunları yok sayarak, sessiz kalma davranışlarını çalışan itaati, çekilme ve başka davranışlara yönelme ve sağır kulak sendromu olarak farklı şekilde sergilemektedirler (Bildik 2009: 42). Bu başlık altında sessiz kalma biçimlerinden; çalışan itaati, çekilme ve başka davranışlara yönelme ve sağır kulak sendromu kavramlarına kısaca değinilecektir.

2.2.1. Çalışan İtaati

Çalışan itaati kavramı; çalışanların örgütteki mevcut şartları normal bir durum gibi kabul ederek sorgulamaksızın kabul etmesidir. İtaat etme davranışı sessizlik kavramına göre derinliği daha fazla olan bir kavram olup, ortadan kaldırılması için sessizliğe göre daha fazla yardım gerektiren bir durumdur. İtaatkar çalışanlar, değişikliğe oldukça az isteklidirler (Bildik, 2009: 43).

2.2.2. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Çalışanların konuşmayı tehlikeli bir davranış olarak görmelerinden kaynaklı olarak karşılaşılan sorunlarla ilgili çözüm yolu bulmaları güçleşmektedir. Artan sorunlara çözüm yolu bulunmayınca, çalışanlar bu ortamdan dolayı strese girerek performanslarında bir düşüş yaşayacaklardır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara karşı önyargılı yaklaşması ve yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma endişesi ile birleşince çalışanlarda bir güven problemi yaşanmasına sebep olacaktır ve bu duruma bağlı olarak da örgüte bağlılıkta bir azalma meydana gelecektir. Konuşsa da durumun değişmeyeceğine inanan çalışanlar, kendilerini geri çekerek örgütten uzaklaşarak pasifleşmeye başlarlar (Bildik, 2009: 44).

2.2.3. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanlar bazı durumlarda örgütte karşılaştıkları olumsuz durumlar ya da sorunlar karşısında onları görmezden gelip sessizliği seçebilmektedir. Bu noktada örgütlerde ortaya çıkan bu durum sağır kulak sendromu olarak adlandırılmaktadır (Alioğulları, 2012: 21).

Sağır kulak sendromunda çalışanlar örgütteki sorunları dile getirecekleri zaman karşılaştıkları tutum ve davranıştan duydukları endişeden ve kendisine inanılmayacağı inancından ötürü sessizliği seçmektedirler (Erok, 2018: 62). Pierce ve arkadaşları (1998) sağır kulak sendromunun nedenlerini; örgütün yetersiz politikaları, yönetimin olaylar karşısındaki tutumları ve bu tutumların nedenleri şeklinde sıralamışlardır (Aktaran, Sarıkaya, 2013: 59).

2.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Çalışanlar örgütte karşılaştıkları sorunlar karşısında çeşitli sebeplerden dolayı sessizliği tercih ederler ve bu sessizlik kendisini örgütte çalışanların sergiledikleri çeşitli davranış şekilleri ile ortaya çıkar. Bu bölümde; örgütsel sessizlik boyutlarından olan; kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik anlatılacaktır.

2.3.1. Kabullenici /İlgisiz/Uysal Sessizlik (Acquiscent Silence)

Kabullenici sessizlik, çalışanın çalıştığı örgütle ilgili görüş ve düşüncelerini bildirirse bile bir değişiklik söz konusu olmayacağını düşünerek mevcut şartlara boyun eğme şeklinde kendini göstermektedir. Kabullenici sessizlikte çalışanların buldukları örgütle ilgili görüşlerini dile getirseler dahi bir değişiklik yaratmayacağını düşünerek mevcut şartları olduğu gibi kabullenmeleri söz konusudur (Demirtaş, 2018: 28; Gürsel, 2018: 40).

Çalışanlar örgütle ilgili görüşlerini yönetimle paylaştığında bazı durumlarda, yönetim kendilerinin bu görüşlerini bazı şeyleri bahane ederek reddedilmektedir. Bu duruma bağlı olarak da çalışan bundan sonraki görüş ve düşüncelerinin de reddedileceğini düşünerek örgütteki hakim duruma razı olarak sessizliği seçmektedir (Çaloğlu, 2014: 12).

Kabullenici sessizlikte; genel olarak çalışanlar konuşsalar bile bu konuşmanın örgütte bir değişiklik yaratma olasılığının az olacağı algısına dayanarak, değişim konusundaki görüşlerini kendilerine saklamaktadırlar. Kabullenici sessizliğin hakim olduğu örgütlerde, söylenecek olan şeylerin değersiz görüleceği düşüncesinden dolayı, çalışanlarda zamanla örgütten uzaklaşırlar. Buradaki sessizlik davranışı örgütteki yenilik ve değişim sürecine bir tepkisizlikten meydana gelmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1366).

Sonuç olarak kabullenici sessizlik; çalışanın örgütte yer alan durumla ilgili bir farklılık olmayacağı düşüncesine istinaden mevcut koşulları aynen olduğu gibi kabul edip düşünce ve fikirlerini kendisine saklaması davranışdır (Taşkiran, 2010: 104). Ayrıca, otoriter ve baskıcı ortamlarda yaşamış olan çalışanların kabullenici sessizlik davranış sergileme olasılığı daha fazladır (Durak, 2014: 92).

Örgütlerde kabullenici sessizlik davranışının önüne geçmek için çalışanlar yöneticilerce cesaretlendirilmeli ve çalışanların düşüncelerini açık ve rahat bir şekilde sunabileceği bir ortam hazırlanmalıdır (Erok, 2018: 67).

2.3.2. Korunmacı/Korkuya Dayalı/Savunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)

Savunma amaçlı davranış; korkuya dayalı olarak dış tehditlerden kendini koruma amaçlı görüş ve düşüncelerini kimseyle paylaşmamak şeklinde gerçekleşen bir davranıştır. Savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizliğe nazaran daha proaktif bir davranıştır (Tiktaş, 2012: 90).

Korunmacı sessizlikte çalışan kendisini dış tehlikelerden korumak için isteyerek sessizliği seçmektedir. Korunmacı sessizlik örnekleri arasında yer alan sessizlik etkisine (mum effect) göre; çalışanlar bireysel olarak huzursuz olmaktan, savunmaya yönelik yanıtlar almaktan veya negatif

bireysel neticelerden kaçındıkları için yöneticilerine negatif bildirimler vermekten kaçınmaktadırlar. Korunmacı sessizlikte, konuşmanın sonuçlarına ilişkin kişisel korkuya dayalı olarak kasten susmak söz konusudur. Bu sessizlik türünde çalışanlar kendini korumak için düzeltilmesi gereken problemlerle ilgili gerçekleri dışlarlar (Van Dyne vd., 2003: 1367).

Savunma amaçlı sessizlik sergileyen çalışanlar örgütün değişime ve gelişime ayak uydurmasında çağın gerisinde kaldığından, günümüz örgütlerinde yöneticiler düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilen çalışanlardan oluşan bir örgüt istemektedir (Demirtaş, 2018: 29).

Bir örgütte çalışanlar yaptıkları işi severek yapıyorlarsa o örgütte savunma amaçlı sessizliğe daha az başvuracaklardır. Çalışanlar yaşadıkları endişelerden dolayı korkuya bağlı olarak sessizliğe yönelmektedirler. Örgütte çalışanlar kendilerini güven içinde hissedersen karşılaştıkları sorunlar karşısında susmayı değil, konuşmayı tercih edeceklerdir (Kulualp ve Çakmak, 2016: 140).

2.3.3. Korunmacı/Uzlaşmaya ve Fedakârlığa Bağlı Sessizlik (Prosocial Silence)

Korunmacı sessizlik; örgüte ve örgütün çalışanlarına yararlı olabilmek adına, yapılan görev ile ilgili bilgi ve düşüncelerin saklanması şeklinde ifade edilmektedir. Bu sessizlik türünde amaç; örgüt ve çalışanların yararını ve menfaati düşünme söz konusudur (Gül ve Özcan, 2011:112).

Korunmacı sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi öncelikle diğerlerine odaklanan ve mevcut koşulların seyrini değiştirmeye yönelik olan proaktif bir davranıştır (Dyne vd., 2003: 1368). Bu duruma bağlı olarak sessizlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışından dolayı gerçekleşmektedir. Buradaki önemli nokta; çalışan vicdanlı davranarak üyesi olduğu örgütün yararına hareket edecek olmasıdır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 142).

Organ (1988)'a göre örgütteki sorunlardan şikayet etmeden çalışmak, onları görmezden gelmek, bir sorun çıkarmadan çalışmaya devam etmek örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik (sportmenlik) boyutu kapsamında olup, bu tarz davranış şekilleri prososyal davranışlarla uyum içinde olup benzerlik göstermektedir (Aktaran, Dyne vd., 2003: 1368).

2.4. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler

Bu bölümde örgütsel sessizliği etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel açıdan ele alınacaktır.

2.4.1. Örgütsel Faktörler

2.4.1.1. Kültürel Değerlerin Etkisi

Örgütsel sessizliğin örgütsel faktörlerinden bir tanesi kültürel değerlerdir. Çalışanlar yöneticileri ile ilgili olumsuz bir düşünceye sahip olduklarında yöneticilerine karşı nankörlük etmemek adına bu görüşleri kendilerine saklamaktadır. Bazı durumlarda da çalışanlar örgütteki süregelen düzeni bozmamak adına sessizliği tercih edip, sorunları dile getirmekten kaçınmaktadırlar. Bu durum örgütteki kültürden ve çalışanların örtük inançlarından ileri gelmektedir (Kahveci, 2010: 16-17).

Türk toplumunda genel olarak kaderci anlayış, bağlılık ve otorite hakim olduğu için genellikle çalışanlar içe dönük ve kuşkucu davranabilmekte, sorumluluktan ve yeniliklerden kaçınabilmektedir. Bu sebepten ötürü çalışanlar örgütte meydana gelen olaylar karşısında ilişkilerin zarar görmemesi için olaylara çözüm yolu aramaktansa, olaylara karşı kayıtsız kalıp sessizliği tercih etmektedirler. Çalışanları karar alınma sürecine dâhil ederek, örgütlerde takım ruhunu aşilayarak ve güç mesafesini azaltarak kültürün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi azaltılabilir (Algın, 2014: 15).

2.4.1.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının paylaştığı maddi ve manevi kültürel değerlerden meydana gelmektedir (Aytaç, 2004: 196). Örgüt kültürü; örgütün içinde yer alan bütün unsurları içinde barındıran, örgütün kimliği niteliğinde bir kavram olarak ifade edilebilir. Örgüt içinde örgüt kültürü, haksızlık içeren uygulamalardan meydana geliyor ve yönetimdeki uygulamalar korku ve baskı içerikli ise, bu örgütte çalışanlar örgütteki bu kültürden olumsuz yönde etkileneceklerdir. Eğer örgüt içinde çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade edebildiği ve çalışanlar arasında rahat bir iletişimin olduğu bir örgüt kültürü hakimse, bu örgütte örgütsel sessizlik davranışı meydana gelmeyecektir (Kuşoğlu, 2018: 76).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanları arasında paylaşılan değerlerden meydana gelerek çalışanlar arasında ortak bir algılama oluşmasına katkıda bulunur. Örgütteki kurallara uyulmadığı durumlarda çeşitli yaptırımlarla, uyulduğu takdirde ise ödüllerle karşılaşılır. Bu yaptırım ve ödüllerin çalışanların örgütsel kimlik kazanmasında önemli rolleri vardır (Aytaç, 2004: 195).

Örgütlerde örgütsel sessizliği bertaraf etmek için; gelişmeyi öngören, görüşleri rahatça ifade edebilmeye uygun bir ortam ve öğrenmeye açık bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104).

2.4.1.3. Adaletsizlik Kültürü

Çalışanlar tarafından algılanan adalet algısının, çalışanların davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yeri vardır. Örgütsel adalet algısında etkili olan faktörlerden bazıları; yüksek merkezileşme, belirsiz raporlama yapıları, düşük formalizasyon, otoriter yönetim stilleri, zayıf iletişim, kötü yapılan performans incelemeleri ve dengesiz karar verme şeklinde sıralanabilir (Briensfield, 2009: 74).

Yöneticilere örgütte adaletin sağlanması için gerekli ortamın oluşması için oldukça önemli roller düşmektedir. Bunun için yöneticiler her koşulda geçerliliği aynı olan bir adalet sistemi ile örgütü yönetmelidirler (Gürsel, 2018: 36).

2.4.1.4. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, çalışanı ve örgütü bilgiye ulaşması, çalışanların motivasyonunun yükselmesi noktasında, çalışanlar ve yöneticiler arasında koordinasyonu sağlayarak örgütün amacına ulaşmasına katkı sağlanmasında önemli bir unsurdur (Karaçor ve Şahin, 2004: 114).

Örgütlerde tek taraflı iletişim olması, geri bildirimlerin olmaması, bilgilerin saklanıp paylaşılmaması gibi nedenlerden dolayı çalışanlar arasında ya da çalışanlarla yöneticiler arasında iletişim kopukluğu yaşanabilmektedir. Çalışanlar iletişim kopukluğu sonucu yöneticiler tarafından kısıtlanırsa veya görüşlerini ifade ettikleri zaman alaycı ve küçümseyici bir tavırla karşılaşırlarsa sessizliği tercih edeceklerdir (Kuşoğlu, 2018: 79).

2.4.1.5. Yöneticilerden Gelebilecek Olumsuz Geribildirim Korkuları

Örgütsel sessizliği etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri, yöneticilerden gelebilecek olumsuz geribildirim korkularıdır. Yöneticilerin çalışanların önerilerine, görüşlerine ılımlı bakmayıp önyargılı yaklaşımları sonucunda çalışanlar görüşlerinin bir değer ifade etmediğini düşünerek sessizliğe bürünebilmektedir. Çalışanlar yöneticilerine karşı olumsuz geri bildirimde buldukları durumlardan negatif bir tepki ile karşılaşma endişesi yaşadıkları için örgütle ilgili görüşlerini dile getirmekten kaçınarak sessizliği tercih etmektedirler. Bu durumun önüne geçilmesi için; yöneticilerin çalışanlardan aldıkları geri bildirimleri sert ve olumsuz tepki vermemeli ve çalışanların sorunlarına çözüm yolu bulmalıdırlar (Özdemir ve Uğur, 2013: 258; Erok, 2018: 55).

2.4.1.6. Örgütsel Sessizlik İklimi

Çalışanların örgütte karşılaştıkları sorunlar ve aksaklıklar karşısında sessizliği seçmelerinin, kolektif (toplu) bir davranış şekline dönüşmesi sonucunda örgütlerde sessizlik iklimi meydana

gelmektedir (Ercan, 2014: 2). Sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından dışlanma endişelerinden dolayı örgütteki sessizlik iklimine itaat ederler (Çiftçi, 2015: 39).

Örgütlerde sessizlik ikliminin oluşmasına yol açan bazı unsurlar vardır. Uzun süredir aynı pozisyonda çalışan kişilerin aynı kişiler olması ve bu kişilerin uzun yıllardır bir arada olmasından kaynaklı olarak düşünce yapılarının birbirlerine yakın olması bu unsurlardan birkaçıdır. Yine aynı şekilde çalışanlar yaş, cinsiyet açısından birbirlerine yakın hissettikleri kişilere karşı güven duyarlar (Dinçer, 2017: 63).

Çalışanların örgütsel faaliyetlerle ilgili görüşlerini toplu olarak dile getirmemeleri, örgütte örgütsel sessizlik kültürü oluşmasına yol açabilir. Çalışanlar örgütle ilgili düşünce ve görüşlerini dile getirmekten sakınıp sessizlik davranışını tercih ederlerse ve bu sessizlik davranışı diğer çalışanlar arasında yaygınlaşarak kolektif bir hal alırsa, örgütte sessizlik iklimi oluşur. Çalışanlar örgütlerde karşılaştıkları sorunlar karşısında görüşlerini dile getirmelerinin hiçbir değişikliğe yol açmayacağı ve sakıncalı olacağını düşünerek sessiz kaldıkları zaman örgütsel sessizlik iklimi meydana gelecektir. Ayrıca örgütsel sessizlik iklimi çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Ancak sessizlik iklimi oluşmadan bu sessizlik yöneticiler tarafından fark edilip ve sessizliği yok etmek için çeşitli çözüm yolları bulunursa sessizlik iklimi önlenebilir. Fakat sessizlik ikliminin önüne geçilmezse çalışanlar örgütten gitgide uzaklaşarak, duyarsız bir çalışan haline gelebilirler (Kuşoğlu, 2018: 74; Alparslan, 2010: 1; Ülker ve Kanten, 2009: 111).

Örgütsel sessizlik ikliminin olduğu örgütlerde bu iklimi algılayan çalışanlar, örgütle ilgili olay ve durumlar karşısında sessizleşecektir. Örgütlerde çalışanlara iletişimin rahatça kurulabileceği güven dolu bir ortam yaratılırsa sessizlik davranışında azalmalar olacaktır. Örgütlerde sessizlik ikliminin önüne geçmek için; yöneticiler çalışanlarına düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlayıp çalışanlarını desteklemelidirler. Bu noktada ise, yönetici ve liderlere büyük görev düşmektedir. Yönetimce desteklenen çalışanlar fikirlerini açık bir şekilde söyleyerek örgütteki sorunların çözümüne katkıda bulunabilirler (Erok, 2018: 53; Alparslan ve Kayalar, 2012: 145).

2.4.1.7. Yöneticilerin Çalışanlarla ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları

Örgütsel sessizliğin yönetimle ilgili faktörlerden bir tanesi de yöneticilerin çalışanlarla ve örgüt yönetimiyle ilgili olan zımni inançlarıdır. Yöneticiler genellikle çalışanlara güvenilmemesi gerektiğine dair önyargılara sahip olup, çalışanlardan gelen fikirlere gereken önemi vermeyerek, çalışanlarla ilgili faydalı olan her şeyi kendilerinin bildiklerini düşünerek hareket ederler. Yöneticilerin sahip olduğu bir diğer örtük inanç ise; örgütlerde sessizlik söz konusu ise; her şeyin yolunda olduğuna dair inançtır. Yöneticiler sahip olduğu bu inanç doğrultusunda örgütte her türlü

yeniliğe karşı olarak örgütteki düzenin bozulmaması gerektiğini düşünürler. Klasik yönetim anlayışı; örgütlerde ortaya çıkan problemler karşısında çözüm yolları aramak yerine problemler yok sayılmaktayken, modern yönetim anlayışında ise; örgütlerde meydana gelen farklılıklar ve yenilikler ön plandadır (Durak, 2014: 95).

Sessizliği tercih eden çalışanlar içlerine kapanarak gitgide örgütten uzaklaşmaya başlarlar. Yöneticilerin çalışanlara karşı alacakları tavır örgütün verimliliği ve performansını etkilemektedir. Görüş ve düşüncelerin rahatça söylenebileceği bir örgüt iklimine sahip olan örgütlerde çalışanların örgüte bağlılıkları yüksektir (Kahveci, 2010: 16).

2.4.1.8. Yöneticilere Güvenilmemesi

Örgütlerde çalışanlar, örgütteki hakim iklimden ve yöneticilerin tutum ve davranışlarından etkilenmektedirler. Güvenilir ve rahat bir ortamın hakim olduğu örgütlerde çalışanlar görüş ve isteklerini rahatlıkla dile getirebilecektir. Aksi takdirde çalışanların örgüte olan bağlılığı azalacak ve bu durumda çalışanların motivasyon ve performanslarında bir düşüşe sebebiyet verecektir (Kılıç vd., 2014: 263-264).

2.4.2. Bireysel Faktörler

2.4.2.1. Sessizliğin Taşıdığı Risk

Bir örgütte çalışanlar terfi edememe, sorun çıkarıcı ve dedikoducu kişi olma, işini kaybetme gibi endişelerinden dolayı örgütle ilgili görüş ve düşüncelerini söylemekten kaçınabilirler. Görüş ve düşüncelerini açık ve net olarak ifade ederlerse sorun yaratıcı kişi olma endişesi taşıdıklarından genellikle çalışanlar sessizliği tehlikeli görüp, sessizliğe yönelmektedirler (Algın, 2014: 25).

Çalışanlar konuşmanın riskli bir davranış olmadığını örgütün gelişimi için önemli bir davranış olduğuna yöneticileri tarafından ikna edilirse örgüt yararına önemli bir adım atılmış olur (Erok, 2018: 58).

2.4.2.2. Kişilik

Örgütsel sessizliği etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeri, kişilik faktörüdür. Bireyler genellikle örgütte kurallara riayet eden, uyumlu bir çalışan olmaya çalışır. Çalışma kurallarına uyum sağlayan çalışanlar ödül ve terfi ile mükafatlandırılır. Örgütte kurallara uymayan çalışan aldığı ceza sonucunda kurallara uyan bir birey haline dönüşebilir ya da bu ceza onun bulunduğu örgütten daha da uzaklaşmasına sebebiyet verebilir (Aytaç, 2004: 201).

Örgüt içinde sessizliğin tercih edilip edilmemesi çalışanların kişilik özellikleri, mizacı gibi durumlara bağlı olup sessizlik tercih edilirse de aynı zamanda kişilik, mizaç gibi durumlar sessiz kalmanın nedenlerini de oluşturmaktadır (Çaloğlu, 2014: 22).

Literatürde, örgütsel sessizlik ve kişilik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar olup, bu araştırmalardan iki tanesine değinilecektir. Bu çalışmalardan olan, Dilek ve Taşkiran (2016) tarafından İstanbul Büyükşehir Belediyesinde çalışan 154 kişi üzerinde kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik tutumları üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan araştırmada; duygusal kararlılık, yeniliklere açıklık, dışa dönük olma, sorumluluk sahibi olma, uyumlu olma gibi kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışının boyutları arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda; uyumlu olma, dışa dönük olma ve sorumluluk sahibi olma gibi değişkenlerle kabullenici sessizlik arasında anlamlı herhangi bir ilişkiye varılamamıştır. Yine aynı şekilde; uyumlu olma, dışa dönük olma, sorumluluk sahibi olma ve yeniliklere açıklık gibi değişkenler ile korumacı sessizlik arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye ulaşılamamıştır. Diğer taraftan; korumacı sessizlik ile duygusal kararlılık değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bir diğer çalışma olarak, Şimşek ve Aktaş (2014) tarafından yapılan çalışmaya göre; kabullenici ve savunmacı sessizlik dışa dönük olma değişkeni ile ters yönlü ilişki içerisinde olup, yeniliklere açıklık değişkeni ile kabullenici sessizlik arasında da ters yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Korumacı sessizlik ile dışa dönük olma, sorumluluk sahibi olma ve yeniliklere açık olma değişkenleri arasında pozitif yönde ilişki mevcuttur.

2.4.2.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Çalışanların sessizliği seçme nedenlerinden biri de yöneticileri ile ya da diğer çalışanlarla ilişkilerinin zedeleneyeceği korkusudur. Çalışanlar örgütte gördükleri sorunlarla ilgili olarak; diğer çalışanlarla sorun yaşamamak, ilişkilerine zarar vermemek, sürekli olarak insanları eleştiren birisi gibi görünmemek adına ve konuştuklarında işlerini kaybetme, terfi edememe gibi durumlarla karşılaşma kaygısından dolayı susmayı tercih etmektedirler (Milliken vd., 2003; 1462; Algin, 2014: 25).

2.4.2.4. Sadakat ve İlgisizlik

Örgütlerde, yaşadıkları olaylar karşısındaki hoşnutsuzluklarını yüksek sadakata sahip olan çalışanlar seslerini çıkararak, düşük sadakata sahip olan çalışanlar ise örgütü terk ederek göstermektedirler. Özellikle örgütüne aşırı derecede bağlı olan çalışanlar karşılaşılan sorunların zamanla düzeleceğine inanarak sessizliği tercih etmektedirler. Bazı çalışanlar ise; örgütte yaşadıkları sorunlar karşısında tepki olarak ilgisiz davranmayı seçmektedirler. Bazen de çalışanlar, genel olarak ekonomik şartlardan dolayı işten ayrılmadıkları için örgütte karşılaştıkları sorunlar karşısında sessizliği tercih ederek işyerinden ayrılmamak için, gerçek performanslarının çok daha

altında bir çalışma sergilemektedirler. Bu durum karşısındaki büyük problemlerden bir tanesi yöneticilerin çalışanların sessiz kalmasını normal bir durum olarak gibi görmeleridir (Sözen vd., 2009: 406; Brinsfield, 2009: 31).

Literatürde örgütsel sessizlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar olup; bu çalışmalardan birkaç tanesine aşağıda değinilmiştir:

- Ballı ve Çakıcı (2016) tarafından, Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir zincirleme otelin çalışanlarından 604 personelin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı negatif bir etkisi olduğu ve örgütsel bağlılığın korunmacı ve kabullenici sessizliği negatif olarak etkilediği, korumacı sessizliği ise pozitif olarak etkilediği bulguları elde edilmiştir.
- Vardarlıer ve Akıner (2017) tarafından, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan araştırmaya göre; örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye varılamamıştır.

2.4.2.5. Tecrübe Eksikliği

Örgütlerde sessizliğe neden olan bireysel davranışlardan bir tanesi de tecrübe eksikliğidir. Örgütte çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili olarak yeterli derecede tecrübeye sahip olmadıklarını düşünerek sessizlik davranışına yönelmektedirler (Çaloğlu, 2014: 14).

Örgütsel sessizlik davranışı; kasıtlı ve aktif olarak yapılan bir davranıştır. Ancak bazen çalışanın sessiz olması, konuyla ilgili herhangi bir fikir sahibi olmamasından da kaynaklanabilmektedir. Dolayısıyla her sessizlik davranışı kasıtlı olarak yapılmamakta olup bazen konuyla ilgili yetersiz bilgi sahibi olmaktan da kaynaklanabilmektedir (Van Dyne vd., 2003:1361).

2.4.2.6. Dışlanma Korkusu

Çalışanların örgütteki sorunları açıkça ifade etmeleri, örgütteki sorunların çözülmesi noktasında örgüte katkı sağlayacaktır. Bunun için de yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim açık ve şeffaf olmalı, çalışanlara ve fikirlerine değer verilmelidir. Böyle bir çalışma ortamına sahip olan çalışanlarda dışlanma korkusu görülmeyecektir (Kahveci, 2010: 15).

2.4.2.7. Cinsiyet

Örgütsel sessizliğin bireysel faktörlerinden bir diğeri cinsiyettir. Örgütsel sessizliğin cinsiyet faktörü ile olan ilişkisini gösteren birçok çalışma olup bu çalışmalardan bazılarında aşağıda değinilmiştir:

- Pinder ve Harlos (2001) yapmış olduğu çalışmalarında sessizlik davranışı üzerinde cinsiyetin önemi üzerinde durmuş olup erkek çalışanların çoğunlukta olduğu çalışma ortamlarında kadın çalışanların daha sessiz olduğu sonucuna varmışlardır.
- Kahveci (2010) ilköğretim okullarında çalışanlar üzerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapmış olduğu çalışmada kadınların erkeklerden daha sessiz olduğu sonucuna varmıştır.
- Özdemir ve Uğur (2013) Sivas ilinde kamuda ve özel sektörde çalışanların örgütsel ses ve sessizlik karşısındaki tutumlarını inceleyerek kadın çalışanların erkek çalışanlara göre yaşadıkları sorunları daha az dile getirdiklerini tespit etmişlerdir.
- Alioğulları (2012)'nin; iki ilaç firması ve iki hastahane çalışan 256 kişinin örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarına karşı tutumlarını incelemiş ve kadın katılımcıların erkek katılımcılara nazaran daha sessiz olduğunu açıklamışlardır.
- Taşkırın (2010) İstanbul'daki konaklama işletmelerinde çalışanların sessizlik davranışı algılarını incelemiş olup, erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre sessizlik düzeylerinin daha çok olduğu sonucuna varmıştır.
- Aydın (2016) 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Denizli'de merkezdeki ortaokulda çalışan öğretmenler üzerinde örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin sessizlik davranışlarını incelemiş olup, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha sessiz olduğunu açıklamıştır.
- Kılıçlar ve Harbalioğlu (2014), otel işletmelerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Antalya'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 392 çalışana uygulanan çalışma sonucunda cinsiyet faktörünün örgütsel sessizlik açısından önemli olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

2.4.2.8. Yaş

Örgütsel sessizliğe yol açan faktörlerden bir diğeri; yaş faktörüdür. Örgütsel sessizlik davranışı ile yaş faktörü arasındaki ilişkileri araştıran birçok çalışmada bulunmakta olup bu bölümde bu çalışmalardan birkaçına yer verilecektir.

Alparslan (2010) tarafından sessizlik iklimi ve sessizlik davranışı arasındaki ilişki incelemek üzere yapılan araştırmanın sonucuna göre; yaş ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin anlamlı bir

ilişki olduğu ve 35 yaş ve üzeri katılımcıların, 20-25 yaş arası katılımcılara nazaran daha sessiz olduğu görülmüştür.

Dilek ve Taşkiran (2016) İstanbul Büyükşehir belediyesinde çalışan mavi yakalı 154 personel üzerinde kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş olup çalışanların yaşları ilerledikçe örgüte karşı olan bağlılıklarının arttığını ve örgütteki mevcut konularını koruyabilmek için sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Kahveci (2010) örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapmış olduğu çalışmanın sonucuna göre; yaş değişkeni ile sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişkiye varılamamıştır.

Alioğulları (2012)'nin; iki ilaç işletmesi ve iki hastahane çalışan 256 kişi üzerinde yaptığı araştırmaya göre; yaş faktörü ile sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

2.4.2.9. Eğitim Durumu

Örgütsel sessizliğin bireysel faktörlerden bir tanesi de eğitim durumu faktörüdür. Yapılan çeşitli çalışmalarda eğitim durumu ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş olup bu bölümde bu çalışmalardan birkaçına değinilmiştir.

Erenler (2010) tarafından turizm sektöründe çalışanlar üzerinde sessizlik davranışının kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisini araştırmış ve araştırmanın sonucunda eğitim seviyesi daha yüksek olan katılımcıların eğitim seviyesi düşük olan katılımcılara nazaran görüşlerini açıklama konusunda daha rahat davrandığı kanısına varmıştır.

Alioğulları (2012)'nin; iki ilaç işletmesi ve iki hastahane çalışan 256 kişi üzerinde yaptığı araştırmada ilkökul mezunu olan çalışanların sessizlik davranışı sergilemeye daha yatkın olduğu görülmüştür.

Dilek ve Taşkiran (2016) İstanbul Büyükşehir belediyesinde çalışan mavi yakalı 154 personel üzerinde kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş olup sessizlik davranışı ile eğitim durumu arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Bu açıklamalar doğrultusunda örgütsel sessizliğe yol açan çeşitli faktörler olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikler, dışlanma korkusu, konuşmanın ilişkilere zarar vereceği inancı, kişilik, olumsuz geribildirim alma endişesi, adaletsizlik kültürü gibi nedenler örgütlerde sessizlik davranışına sebebiyet vermektedir.

2.5. Sessiz Kalma Nedenleri

Çalışanların örgüt içinde sessizlik davranışı sergilemelerinin birçok nedeni bulunmaktadır. Örgüt içinde uygulanan baskı ve korku, çalışanların kendilerini ya da diğer çalışanları koruma ihtiyacı duymaları, örgütteki uygulamalara razı olma ve boyun eğme gibi çeşitli nedenler bir örgütte oluşan sessizliğin nedenleri arasında sayılabilir. Bu nedenlerden dolayı çalışanlar örgütte karşılaştıkları adaletsiz uygulamalar karşısında sessizliği tercih edebilmektedirler. Örgütlerde adaletsiz bir ortamla karşı karşıya kalan çalışanlar gitgide örgütten uzaklaşmakta; örgütte alınan kararlara katılmama, diğer çalışanlarla iletişim kurmama, verilen görevi yerine getirmeme gibi davranışlar sergileyeceklerdir (Kuşoğlu, 2018: 77; Erok, 2018: 52).

Çalışanlar örgütlerde karşılaştıkları olaylar ve karşısında kendi çıkarlarını koruyacak şekilde hareket ederler. Çalışanlar sessiz kalma ya da kalmama davranışını bu çıkarları doğrultusunda gerçekleştirirler. Çalışanları bu davranışa kendi iç dünyaları ve yaşadıkları tecrübeler yönlendirmektedir ve bireylerin iç dünyalarını yorumlamak oldukça zordur. Örgütsel sessizlik; bazen çalışanların içine kapanık olma şeklindeki kişisel özellikten kaynaklanabileceği gibi, çalışanın konuşsa bile söylediklerinin dikkate alınmayacağını düşünmesinden de kaynaklanabilir (Kahveci, 2010: 11; Çaloğlu, 2014: 6-7).

Pinder ve Harlos; sessizlik davranışı ile ilgili beş fonksiyon olduğunu ifade etmiş olup; bu fonksiyonlar aşağıda sıralanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

- Sessizlik davranışı; çalışanları birleştirebileceği gibi birbirlerinden uzaklaştırabilir.
- Sessizlik davranışı; çalışanlar için faydalı olabileceği gibi zararlı da olabilir.
- Sessizlik davranışı; çalışanlara bilgi kazandırabileceği gibi çalışanları bilgiden mahrum bırakabilir.
- Sessizlik davranışı; düşünceli olma ya da düşüncesiz olma şeklinde ortaya çıkabilir.
- Sessizlik davranışı; bir kabul ediş ya da bir karşı çıkma şeklinde kendini gösterebilir.

Beer ve Eisenstat'a göre sessizliğin altı nedeni bulunmaktadır. Bu altı şunlardır: (Beer ve Eisenstat, 2000: 31):

- Örgütte yukarıdan aşağıya veya bağımsız bir yönetim anlayışı,
- Net olmayan strateji ve çelişkili öncelikler,
- Etkisiz bir üst yönetim ekibi,
- Zayıf dikey iletişim,
- Fonksiyonlar ve sınırlar arasında zayıf koordinasyon,
- Liderlik gelişmelerinin ve yeteneklerinin yetersiz olması.

2.6. Örgütsel Sessizlik Davranışının Sonuçları

Örgütsel sessizliğin gerek çalışanlar gerekse de örgütler üzerinde önemli sonuçları bulunmaktadır. Örgütlerde çalışanların karşılaştıkları sorunları dile getirmeyip sessiz kalmaları sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalacak ve buna bağlı olarak da performanslarında da bir düşüş meydana gelecektir. Örgütlerin değişim ve gelişme ayak uydurabilmesi için, örgütte ortaya atılan yeni görüş ve düşüncelere açık olmaları gerekmektedir. Çalışanlara görüşlerini açık bir şekilde söyleyebileceği bir örgüt ortamı yaratılan örgütlerde, başarının üst seviyede olması beklenir. Eğer örgütte karşılaşılan sorunların rahatlıkla dile getirilebileceği bir ortam söz konusu değilse böyle bir ortamda çalışanlar yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alacakları endişesi ile görüşlerini ifade etmekten sakınabilirler. Bu sessizlik davranışına bağlı olarak da çalışanların örgütsel bağlılıklarında bir azalma meydana gelir (Özdemir ve Uğur, 2013: 258-259).

Örgütlerin gelişim ve değişime ayak uydurabilmeleri için, çalışanların yeni fikir ve görüşler üreterek örgütün başarısına katkıda bulunmaları gerekmektedir. Örgütlerde çalışanlar karşılaştıkları problemleri dile getirmeyip sessizlik davranışına yönelirlerse çalışanların örgüte olan bağlılığı azalacak ve bu durum örgütü olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışanların sunduğu öneriler önemsenerek dikkate alınırsa örgütlerde sessizlik davranışı azalacaktır (Kahveci, 2010: 3).

Örgütlerin gelişen çağa ayak uydurabilmeleri için çalışanların yeni fikirler sunup örgütün gelişimine katkıda bulunmaları gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin hakim olduğu örgütlerde ise; çalışanlar yeni fikirler geliştiremezler. Çalışanların desteklendiği ve açık bir iletişim şeklinin olduğu örgütlerin başarı seviyesi günden güne yükselecektir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, 63) .

Çalışanlar düşünce, görüş ve isteklerinin ifade ederek karar alma süreçlerine katıldıkları zaman örgüt yönetimine katkıda bulunmaktadırlar. Fakat bazı örgütlerce, sessizlik örgütün çıkarlarına ters düştüğü için ve yeniliklere ayak uydurma konusunda sıkıntı yaşandığı için sessizlik bir politika haline getirilmiştir. Ancak günümüz toplumu artık birer bilgi toplumu olduğu için günümüzdeki örgütlerde bilginin paylaşılması ve sorunların işbirliği halinde çözülmesi ön plandadır. Örgütsel sessizliğin olduğu bir örgütte birçok sorun mevcuttur. Örgütsel sessizliğin olduğu örgütlerde ise sorunlar ve istekler şeffaf bir iletişim çerçevesi içinde dile getirilerek çözülmeye çalışılır ve böylece çalışanların performansı, bağlılığı ve örgütün verimliliği artar. Yöneticiler çalışanların sesine kulak verip onlara gereken değeri gösterirlerse, çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunda bir yükselme meydana gelecektir (Özdemir ve Uğur, 2013: 274).

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

2.7.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasında yapılan araştırmalar kısıtlı sayıdadır. Bu bölümde yapılan bu araştırmaların bazılarında bahsedilecektir.

Kılıçlar ve Harbalioğlu (2014), otel işletmelerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Antalya’daki konaklama işletmelerinde çalışan 392 çalışana uygulanan anket sonucunda çalışanların büyük bir kısmının konuştukları takdirde, çevresindekilerce destek görmeme, kötü muamele ile karşılaşma ve işlerinden olma kaygısı taşıdıklarından sessizliği tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel sessizlik ile vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

Alioğulları (2012)’nin; iki ilaç şirketi ve iki hastane çalışan 256 kişi üzerinde uyguladığı anket çalışmasına göre; örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki var olup çalışanların düşüncelerini açıkça ifade ettiklerinde üyesi oldukları örgütlerine faydalı olabilmek adına örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecekleri gözlemlenmiştir.

Turgut ve Akbolat (2017) 325 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre; örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin boyutlarından biri olan prososyal sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmaya göre; savunmacı sessizlik diğergamlık, kibarlık ve centilmenlik boyutlarını; kabullenici sessizlik ise centilmenliği olumsuz şekilde etkilemektedir.

Tecimen (2013) tarafından, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Ankara ilindeki konaklama işletmelerinde yapılan anket sonuçlarına göre; bir örgütte çalışanların sessizlikleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri azalmakta olduğu söylenebilir.

Erok (2018) Karaman ili merkezde kamu kurumlarında çalışan 352 kişi üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışını incelemiş olup, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna ulaşmıştır. Ayrıca; örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkiye’de yer alan kamu kuruluşları çalışanlarının performanslarını, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile açıklamak için 353 personel üzerinde yapılan araştırmanın sonucuna göre; çalışan sessizliğinin korunmacısessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuş, korumacı ile çalışan performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; örgütsel vatandaşlık davranışının dört alt boyutu olan diğergamlık, kibarlık, bilinçlilik, sivil erdem ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

2.7.2. Dünya’da Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de olduğu gibi dünyada da örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar olup, bu çalışmalardan birkaç tanesine aşağıda değinilmiştir.

Nafei (2015) tarafından Mısır’da hastane çalışanı 192 kadın, 123 erkek olmak üzere 315 kişi üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan araştırmanın sonucuna göre; katılımcıların tutumları ve katılımcıların davranışları pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur.

He vd., (2018), çalışan sessizliği ve zorunlu vatandaşlık davranışı üzerine yaptıkları çalışmada Çin’ de iki imalat sektöründe toplam 242 çalışana anket uygulanmış olup, anket sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların sessizliği arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Fatima (2014), Pakistan’da hizmet sektörü kuruluşlarındaki 250 çalışanın örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışı algısını ölçmek için yapmış olduğu araştırmada, örgütsel sessizlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Çalışmanın Önemi ve Amacı

Günümüz koşullarında örgütlerin değişime ayak uydurabilmesi için çalışanların sadece biçimsel rol davranışı sergilemesi yeterli olmamaktadır. Örgütün ileriye taşınabilmesi için çalışanların ekstra rol davranışı sergilemeleri gerekmektedir. Söz konusu olan bu ekstra rol davranışlarına literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı adı verilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün gelişimi, değişimi, değişen çağa ayak uydurması noktasında önem arz etmektedir. Örgütsel sessizlik davranışı ise; örgütte karşılaşılan sorunlar karşısında çalışanların görüşlerini ifade etmekten sakınmaları şeklinde ortaya çıkmakta olup, bu davranış şekli örgütteki sorunların çözümü noktasında bir engel oluşturmaktadır.

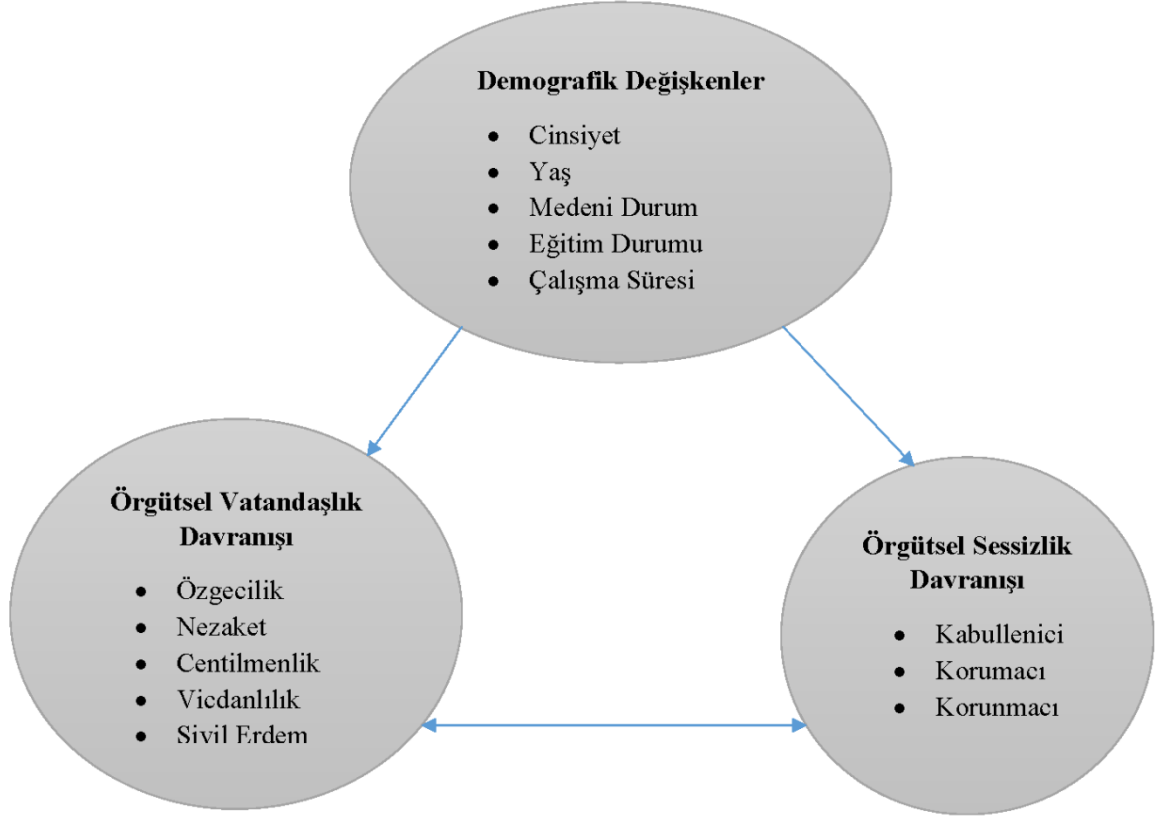
Bu çalışmanın temel amaçlarından ilki, mobilya üretim alanında faaliyette bulunan bir firmanın çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Çalışmanın temel amaçlarından bir diğeri de örgütsel vatandaşlığın ve örgütsel sessizliğin demografik değişkenlerle olan ilişkisini incelemektir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatürde bulunan çoğu araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişki üzerinde durmuştur (Kılıçlar ve Harbalioğlu, 2014; Alioğulları, 2012; Turgut ve Akbolat, 2017; Tecimen, 2013; Erok, 2018; Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Nafei, 2015; He, Wang vd., 2018; Fatima, 2014; Sökmen ve Boylu, 2011; Özyer vd., 2012; Tecimen, 2013; Köse vd., 2003; Özdevecioğlu, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Kahveci 2010; Özdemir ve Uğur, 2013; Kılıçlar ve Harbalioğlu, 2014; Alioğulları, 2012; Taşkıran, 2010; Aydın, 2016; Alparslan, 2010; Dilek ve Taşkıran, 2016; Erenler, 2010).Bu çalışmada; demografik değişkenlerin, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik boyutları ile ilişkileri doğrultusunda araştırma modeli oluşturulmuştur.

Araştırmanın genel modeli Şekil 1’de belirtildiği gibidir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma modeli çerçevesinde, demografik faktörlerle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kurulan hipotezler şu şekildedir:

- H₁: Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre bir farklılık göstermektedir.
- H₂: Örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre bir farklılık göstermektedir.
- H₃: Örgütsel vatandaşlık davranışı medeni duruma göre bir farklılık göstermektedir.
- H₄: Örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre bir farklılık göstermektedir.
- H₅: Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışma süresine göre bir farklılık göstermektedir.

Araştırmada demografik faktörlerle örgütsel sessizlik davranışı arasında kurulan hipotezler şu şekildedir:

- H₆: Örgütsel sessizlik davranışı cinsiyete göre bir farklılık göstermektedir.
- H₇: Örgütsel sessizlik davranışı yaşa göre bir farklılık göstermektedir.
- H₈: Örgütsel sessizlik davranışı medeni duruma göre bir farklılık göstermektedir.
- H₉: Örgütsel sessizlik davranışı eğitim durumuna göre bir farklılık göstermektedir.
- H₁₀: Örgütsel sessizlik davranışı çalışma süresine göre bir farklılık göstermektedir.

Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında kurulan hipotez şu şekildedir.

H₁₁: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmada örneklem olarak; kolayda örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknik, katılımcıların fazla zamanını almayan, katılımcıların tamamen kendi istekleriyle ankete katıldıkları, maliyeti düşük olan bir tekniktir (Bayram Arlı, 2018: 6).

Bu çalışma, Trabzon ilinde özel sektörde mobilya alanında üretim yapan 855 çalışanı olan bir firmanın çalışanları üzerinde bir örneklem oluşturulmuştur. Anket 160 kişiye dağıtılmış olup anketlerin 150'si geri gelmiştir (%94). Araştırmanın örneklemini 150 kişi oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Çalışmada, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan soru formu iki bölümden meydana gelmektedir. Soru formunun ilk bölümünde; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi gibi katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Soru formunun ikinci bölümünde ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği bulunmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için, Podsakoff ve Mackenzie (1989) tarafından geliştirilen Mehtap (2011) tarafından Türkçe'ye çevrilen 20 soruluk örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde bulunan 1-4 arası ifadeler özgecilik, 5-8 arası ifadeler nezaket, 9-12 arası ifadeler centilmenlik, 13-16 arası ifadeler vicdanlılık, 17-20 arası ifadeler sivil erdem ile ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup ifadeler; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeği: Örgütsel sessizlik davranışı ölçeği 15 maddeden oluşmaktadır. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlaması Taşkıran (2011) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte maddelerine verilecek 5'li likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. Ölçek; kabullenici (1, 2, 3, 4, 5), korumacı (6, 7, 8, 9, 10) ve korunmacı (11, 12, 13, 14, 15) sessizlik olmak üzere üç boyut bulunmaktadır.

3.5. Anketin Uygulanması

Anket 2019 Şubat ve Mart aylarında Trabzon’da özel sektörde mobilya alanında üretim yapan bir firmanın çalışanlarına uygulanmıştır. Anketin uygulanması aşamasında, katılımcılara yapılması gerekenler ve anketin önemi anlatılmıştır. Toplam 160 anket katılımcılara dağıtılmış ve anketlerin 150’si geri gelmiştir.

3.6. Analiz Yöntemi

Verilerin analizi SPSS 25.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programında yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi aşamasına geçmeden önce, araştırmada hangi yöntemin kullanılacağına belirlenebilmesi için öncelikle normallik testi yapılmıştır. Bunun için de Kolmogorov- Smirnov ve Shapiro- Wilk testleri yapılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik değişkenleri normal dağılım göstermemektedir. Veriler normal dağılmadığı için verilerin analizinde, parametrik olmayan testlerden Man Whitney U- testi, Kruskal Wallis H- testi ve Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır.

3.7. Bulgular

3.7.1. Demografik Bulgular

Araştırmada ankette katılımcılara, demografik değişkenler ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Katılımcılar tarafından verilen cevaplar doğrultusunda Tablo 5 oluşturulmuştur.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	81	54,00
	Erkek	69	46,00
	Toplam	150	100,00
Yaş	24 yaş ve aşağısı	30	20,00
	25-34 yaş	72	48,00
	35-44 yaş	39	26,00
	45 yaş ve üzeri	9	5,9
	Toplam	150	100,00
Medeni Durum	Evli	79	52,6
	Bekâr	71	47,3
	Toplam	150	100,00

Tablo 5: (Devamı)

		N	%
Eğitim Durumu	İlköğretim	49	32,6
	Lise	71	47,3
	Yüksekokul	15	10,00
	Lisans	15	10,00
	Toplam	150	100,00
Çalışma Süresi	2 yıldan az	14	9,3
	2-6 yıl	76	50,6
	7-11 yıl	38	25,3
	12-16 yıl	15	10,00
	17 yıl ve üzeri	7	4,6
	Toplam	150	100,00

Tablo 5, katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımını göstermektedir. Tablo 5'e bakıldığında araştırmaya katılanların %54'ünün kadın, %46'sının erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %20'si 24 yaş ve aşağısında, %48'i 25-34 yaş aralığında %26'sı 35-44 yaş aralığında, % 5,9'u 45 yaş ve üzeri grubunda yer almaktadır. Katılımcıların medeni haline bakıldığında ise; %52,6'sının evli, %47,3'ünün bekâr olduğu görülmektedir. Diğer taraftan anketin uygulandığı çalışanların eğitim durumu incelendiğinde; katılımcıların %32,6'sını ilköğretimden mezun olanların, %47,3'ünü liseden mezun olanların, %10'unu yüksekokuldan mezun olanlar ve yine %10'luk kısmını lisanstan mezun olanların oluşturduğu görülmektedir. Son olarak; araştırmaya katılanların çalışma süresine göre dağılımına bakıldığında, katılımcıların %9,3'ü 2 yıl ve daha az süredir, %50,6'sı 2 ile 6 yıl arası, %25,3'ü 7 ile 11 yıl arası, %10'u 12 ile 16 yıl arası, %4,6'sı 17 yıl ve daha fazla süredir mevcut işyerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

3.7.2. Kullanılan Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili tanımlayıcı istatistikler ile güvenilirlik analizi sonuçlarına yer değinilmiştir. Tablo 6'da bu faktörlerle alakalı ulaşılan bulgular yer almaktadır.

Tablo 6: Ölçek Sorularına Verilen Cevaplarla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alpha Değerleri

	N	Mad. Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maximum	Cronbach Alpha
Özgecilik	150	4	3,76	0,79	1,00	5,00	0,78
Nezaket	150	4	4,14	0,82	1,00	5,00	0,84
Centilmenlik	150	4	1,99	0,80	1,00	4,75	0,61
Vicdanlılık	150	4	3,74	0,86	1,00	5,00	0,72

Tablo 6: (Devamı)

	N	Mad. Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maximum	Cronbach Alpha
Sivil erdem	150	4	3,70	1,01	1,00	5,00	0,89
Örgütsel Vatandaşlık	150	20	3,46	0,52	1,00	4,40	0,81
Kabullenici sessizlik	150	5	2,33	0,86	1,00	5,00	0,80
Korumacı sessizlik	150	5	2,12	0,84	1,00	5,00	0,77
Korunmacı sessizlik	150	5	3,79	0,95	1,00	5,00	0,85
Örgütsel Sessizlik	150	15	2,75	0,58	1,00	4,87	0,78

Tablo 6’da görüldüğü üzere çalışmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik değerleri 0,61 ile 0,85 arasında değişmektedir. Tablo 6’da görüldüğü üzere; en yüksek ortalamaya örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu; en düşük ortalamaya örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunun sahiptir.

3.7.3. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu kısmında, demografik değişkenlerle, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiler ele alınmış olup, ulaşılan sonuçların yer aldığı tablolara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 7: Cinsiyet ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	P	
Özgecilik	Erkek	81	66,34	2052,500	0,005
	Kadın	69	86,25		
Nezaket	Erkek	81	71,01	2431,000	0,164
	Kadın	69	80,77		
Centilmenlik	Erkek	81	82,17	2254,500	0,040
	Kadın	69	67,67		
Vicdanlılık	Erkek	81	69,86	2338,000	0,083
	Kadın	69	82,12		
Sivil Erdem	Erkek	81	69,41	2301,500	0,059
	Kadın	69	82,64		
Örgütsel Vatandaşlık	Erkek	81	69,80	2332,500	0,081
	Kadın	69	82,20		

Tablo 7, cinsiyet değişkeni ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasında farklılık bulunup bulunmadığını göstermektedir. Buna göre; kadın çalışanların özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem ortalamaları erkek çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuştur. Erkek çalışanların centilmenlik ortalamaları, kadın çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuştur. Buna göre, özgecilik ve centilmenlik değişkenleri bakımından kadın ve erkek katılımcılarda istatistikî olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Centilmenlik hususunda erkek katılımcılar kadın katılımcılara nazaran daha olumlu bir algıya sahipken, özgecilik konularında ise kadın katılımcılar erkek katılımcılara nazaran daha yüksek algı düzeyine sahiptir. Diğer değişkenler bakımından ise, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 8: Cinsiyet ile Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Cinsiyet		N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	P
Kabullenici Sessizlik	Erkek	81	81,36	2320,000	0,072
	Kadın	69	68,62		
Korumacı Sessizlik	Erkek	81	75,26	2775,000	0,941
	Kadın	69	75,78		
Korunmacı Sessizlik	Erkek	81	72,06	2515,500	0,290
	Kadın	69	79,54		
Örgütsel Sessizlik	Erkek	81	77,22	2655,500	0,290
	Kadın	69	73,49		

Tablo 8’de cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkenlerinde fark bulunup bulunmadığı gösterilmektedir. Buna göre; kadın çalışanların korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik değişkenlerine göre ortalamaları erkek çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuş olup; erkek çalışanların ise, kabullenici sessizlik ortalamaları kadın çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuştur.

Tablo 9: Çalışanların Medeni Durumu ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Medeni Durum		N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	P
Özgecilik	Evli	79	80,03	2446,500	0,174
	Bekâr	71	70,46		
Nezaket	Evli	79	77,02	2684,500	0,646
	Bekâr	71	73,81		
Centilmenlik	Evli	79	72,33	2546,000	0,326
	Bekâr	71	79,17		
Vicdanlılık	Evli	79	80,80	2386,000	0,113
	Bekâr	71	69,61		
Sivil Erdem	Evli	79	82,54	2248,500	0,033
	Bekâr	71	67,67		
Örgütsel Vatandaşlık	Evli	79	79,91	2456,000	0,189
	Bekâr	71	70,59		

Tablo 9, medeni durum değişkeni ile örgütsel vatandaşlık değişkenlerinde farklılık olup olmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre; evli çalışanların özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem değişkenlerine göre ortalamaları bekâr çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuştur. Bunun yanı sıra; bekâr çalışanların centilmenlik ortalaması evli çalışanların ortalamasına göre yüksek bulunmuştur. Buna göre; sivil erdem değişkeni açısından evli ve bekâr olan katılımcılarda istatistiki olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Sivil erdem konusunda evli katılımcılar bekâr katılımcılara nazaran daha yüksek algı düzeyine sahiptir. Diğer değişkenler bakımından ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık tespit bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 10: Çalışanların Medeni Durumu ile Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Medeni Durum		N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	P
Kabullenici Sessizlik	Evli	79	72,06	2533,000	0,072
	Bekâr	71	79,32		
Korumacı Sessizlik	Evli	79	68,69	2287,500	0,941
	Bekâr	71	82,78		
Korunmacı Sessizlik	Evli	79	74,26	2706,500	0,290
	Bekâr	71	76,88		
Örgütsel Sessizlik	Evli	79	71,47	2486,000	0,230
	Bekâr	71	79,99		

Tablo 10, medeni durum değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkenlerinde farklılık olup olmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre; bekâr çalışanların kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik ortalamaları evli çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuştur.

Tablo 11: Yaş ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki ilişkiler

Yaş		N	Sıra Ortalaması	Kruskal-Wallis H	P
Özgecilik	24 yaş ve aşağısı	30	70,00	0,903	0,825
	25-34 yaş	72	78,57		
	35-44 yaş	39	74,01		
	45 yaş ve üzeri	9	75,72		
Nezaket	24 yaş ve aşağısı	30	83,15	4,166	0,244
	25-34 yaş	72	78,02		
	35-44 yaş	39	63,92		
	45 yaş ve üzeri	9	80,00		
Centilmenlik	24 yaş ve aşağısı	30	72,85	1,185	0,756
	25-34 yaş	72	79,10		
	35-44 yaş	39	70,40		
	45 yaş ve üzeri	9	77,67		

Tablo 11: (Devamı)

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Kruskal-Wallis H	P
Vicdanlılık	24 yaş ve aşağısı	30	74,50	0,588	0,899
	25-34 yaş	72	74,13		
	35-44 yaş	39	79,86		
	45 yaş ve üzeri	9	70,89		
Sivil Erdem	24 yaş ve aşağısı	30	82,85	2,856	0,414
	25-34 yaş	72	69,46		
	35-44 yaş	39	79,74		
	45 yaş ve üzeri	9	80,94		
Örgütsel Vatandaşlık	24 yaş ve aşağısı	30	79,70	0,499	0,919
	25-34 yaş	72	75,37		
	35-44 yaş	39	72,29		
	45 yaş ve üzeri	9	76,44		

Tablo 11, yaş değişkeni ile örgütsel vatandaşlık değişkenlerinde farklılık olup olmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre, örgütsel vatandaşlık değişkenleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 12: Yaş ile Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Kruskal-Wallis H	P
Kabullenici Sessizlik	24 yaş ve aşağısı	30	60,75	7,281	0,063
	25-34 yaş	72	81,71		
	35-44 yaş	39	70,85		
	45 yaş ve üzeri	9	95,17		
Korumacı Sessizlik	24 yaş ve aşağısı	30	72,13	2,072	0,558
	25-34 yaş	72	76,84		
	35-44 yaş	39	71,56		
	45 yaş ve üzeri	9	93,06		
Korunmacı Sessizlik	24 yaş ve aşağısı	30	75,08	4,095	0,251
	25-34 yaş	72	77,66		
	35-44 yaş	39	78,27		
	45 yaş ve üzeri	9	47,61		
Örgütsel Sessizlik	24 yaş ve aşağısı	30	62,22	3,798	0,284
	25-34 yaş	72	80,52		
	35-44 yaş	39	76,00		
	45 yaş ve üzeri	9	77,44		

Tablo 12, yaş değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkenlerinde farklılık olup olmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre; örgütsel sessizlik değişkenleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 13: Eğitim Durumu ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Kruskal-Wallis H	P	Post Hoc*	
Özgecilik	1. İlköğretim	49	73,94	4,971	0,174	
	2. Lise	71	70,55			
	3. Yüksekokul	15	83,33			
	4. Lisans	15	96,20			
Nezaket	1. İlköğretim	49	83,84	7,827	0,050	2-1 2-4
	2. Lise	71	65,90			
	3. Yüksekokul	15	76,67			
	4. Lisans	15	92,53			
Centilmenlik	1. İlköğretim	49	64,64	6,061	0,109	
	2. Lise	71	81,05			
	3. Yüksekokul	15	89,50			
	4. Lisans	15	70,70			
Vicdanlılık	1. İlköğretim	49	81,72	12,214	0,007	2-1 2-4
	2. Lise	71	64,98			
	3. Yüksekokul	15	75,50			
	4. Lisans	15	104,97			
Sivil Erdem	1. İlköğretim	49	78,50	2,947	0,400	
	2. Lise	71	69,60			
	3. Yüksekokul	15	84,20			
	4. Lisans	15	84,93			

Tablo 13'te, çalışanların eğitim durumları değişkeni ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişki ifade edilmektedir. Nezaket ve vicdanlılık boyutu ile çalışanların eğitim durumları anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu farklılık ise; liseden mezun olan katılımcılar ile ilköğretimden mezun olan katılımcılar ve lisanstan mezun olan katılımcılar arasındaki farklılıktan doğmaktadır. Buna göre; eğitim durumları bakımından üniversiteden mezun olan katılımcıların nezaket ve vicdanlılık algı düzeyi, ilköğretimden ve liseden mezun olan katılımcılara nazaran daha yüksektir. Diğer değişkenler bakımından ise; eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

Tablo 14: Eğitim Durumu ile Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Kruskal-Wallis H	P	
Kabullenici Sessizlik	1. İlköğretim	49	80,72	1,361	0,715
	2. Lise	71	72,65		
	3. Yüksekokul	15	77,93		
	4. Lisans	15	69,47		
Korumacı Sessizlik	1. İlköğretim	49	74,64	1,136	0,768
	2. Lise	71	77,05		
	3. Yüksekokul	15	80,87		
	4. Lisans	15	65,60		
Korumacı Sessizlik	1. İlköğretim	49	81,33	4,853	0,183
	2. Lise	71	67,49		
	3. Yüksekokul	15	87,20		
	4. Lisans	15	82,70		

Tablo 14, çalışanların eğitim durumları değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Buna göre; örgütsel sessizlik değişkenleri ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 15: Çalışma Süresi ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Çalışma Süresi		N	Sıra Ortalaması	Kruskal-Wallis H	P	Post Hoc*
Özgecilik	1. 2 yıldan az	14	69,46	5,266	0,261	
	2. 2-6 yıl	76	81,74			
	3. 7-11 yıl	38	66,58			
	4. 12-16 yıl	15	65,03			
	5. 17 yıl ve üzeri	7	90,71			
Nezaket	1. 2 yıldan az	14	57,00	15,382	0,004	1-2 3-2 4-2
	2. 2-6 yıl	76	87,27			
	3. 7-11 yıl	38	60,82			
	4. 12-16 yıl	15	62,37			
	5. 17 yıl ve üzeri	7	92,57			
Centilmenlik	1. 2 yıldan az	14	68,00	10,012	0,040	2-3 2-4
	2. 2-6 yıl	76	67,40			
	3. 7-11 yıl	38	86,14			
	4. 12-16 yıl	15	99,03			
	5. 17 yıl ve üzeri	7	70,21			
Vicdanlılık	1. 2 yıldan az	14	67,00	5,250	0,263	
	2. 2-6 yıl	76	81,63			
	3. 7-11 yıl	38	65,45			
	4. 12-16 yıl	15	70,53			
	5. 17 yıl ve üzeri	7	91,14			
Sivil Erdem	1. 2 yıldan az	14	63,46	9,858	0,043	3-2 3-5
	2. 2-6 yıl	76	82,25			
	3. 7-11 yıl	38	60,83			
	4. 12-16 yıl	15	78,23			
	5. 17 yıl ve üzeri	7	100,07			
Örgütsel Vatandaşlık	1. 2 yıldan az	14	60,96	8,726	0,068	
	2. 2-6 yıl	76	82,82			
	3. 7-11 yıl	38	62,08			
	4. 12-16 yıl	15	77,13			
	5. 17 yıl ve üzeri	7	94,50			

Tablo 15, çalışanların çalışma süresi değişkeni ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Çalışma süresi ile nezaket değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık; 2-6 yıl arası çalışanlar ile 2 yıldan az çalışanlar, 7-11 yıl arası çalışanlar ve 12-16 yıl arası çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Diğer taraftan, çalışma süresi ile centilmenlik değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık, 2-6 yıl arası çalışanlar ile 7-11 yıl ve 12-16 yıl arası çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Çalışma süresi ve sivil erdem değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık, 7-11 yıl arası çalışanlar ile 2-6 yıl ve 17 yıl ve üzeri çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 16: Çalışma Süresi ile Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Çalışma Süresi		N	Sıra Ortalaması	Kruskal-Wallis H	P
Kabullenici Sessizlik	2 yıldan az	14	66,29	5,895	0,207
	2-6 yıl	76	74,13		
	7-11 yıl	38	84,91		
	12-16 yıl	15	80,80		
	17 yıl ve üzeri	7	46,43		
Korumacı Sessizlik	2 yıldan az	14	70,18	6,009	0,198
	2-6 yıl	76	71,07		
	7-11 yıl	38	85,89		
	12-16 yıl	15	86,70		
	17 yıl ve üzeri	7	53,86		
Korunmacı Sessizlik	2 yıldan az	14	72,79	5,629	0,229
	2-6 yıl	76	82,70		
	7-11 yıl	38	62,53		
	12-16 yıl	15	75,83		
	17 yıl ve üzeri	7	72,50		
Örgütsel Sessizlik	2 yıldan az	14	64,82	5,760	0,218
	2-6 yıl	76	77,49		
	7-11 yıl	38	77,38		
	12-16 yıl	15	85,67		
	17 yıl ve üzeri	7	43,29		

Tablo 16, çalışanların çalışma süresi değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Buna göre; örgütsel sessizlik değişkenleri ile çalışma süresi arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

3.7.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 17 performans örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı boyutları ile ilgili korelasyon değerlerini göstermektedir.



Tablo 17: Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri ile Sessizlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Özgeçmişlik	1									
2. Nezaket	,559**	1								
3. Centilmenlik	-,192*	-,322**	1							
4. Vicdanlılık	,468**	,512**	-,403**	1						
5. Sivil Erdem	,597**	,511**	-,267**	,644**	1					
6. Örgütsel Vatandaşlık	,772**	,708**	-,0113	,733**	,846**	1				
7. Kabullenici Sessizlik	-,180*	-,0116	,173*	-,161*	-,181*	-,161*	1			
8. Korumacı Sessizlik	-,309**	-,384**	,327**	-,344**	-,372**	-,387**	,527**	1		
9. Korunmacı Sessizlik	,352**	,390**	-,0098	,360**	,416**	,445**	-,0048	-,197*	1	
10. Örgütsel Sessizlik	-,0081	0,043	,202*	-,0096	0,114	-,0078	,781**	-,665**	,357**	1

*p<0,05

**p<0,01

Tablo 17'ye göre, özgecilik boyutu ile kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=-180$, $p<0,05$). Ayrıca, özgecilik boyutu ile korunmacı sessizlik boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki var olduğu görülmektedir ($r=352$, $p>0,01$).

Tablodaki verilere göre, nezaket boyutu ile kabullenici sessizlik boyutu arasında ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Nezaket boyutu ile korunmacı sessizlik boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-180$, $p<0,05$). Diğer taraftan, nezaket boyutu ile korunmacı sessizlik boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=390$, $p<0,01$).

Tabloya göre, centilmenlik boyutu ile kabullenici sessizlik boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=173$, $p<0,01$). Centilmenlik boyutu ile korunmacı sessizlik boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=327$, $p<0,01$). Centilmenlik boyutu ile korunmacı sessizlik boyutu arasında bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre; örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutu ile örgütsel sessizliğin boyutları olan, kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Vicdanlılık boyutu ile kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=-161$, $p<0,05$). Vicdanlılık boyutu ile korunmacı sessizlik boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=360$, $p<0,01$). Buna göre, örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık boyutu ile örgütsel sessizlik davranışının boyutlarından olan kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki, korunmacı sessizlik boyutu ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü üzere, sivil erdem boyutu ile kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-181$, $p<0,05$). Sivil erdem boyutu ile korunmacı sessizlik boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=416$, $p<0,01$). Buna göre, örgütsel vatandaşlığın sivil erdem boyutu ile örgütsel sessizliğin boyutlarından olan davranışı ile pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

3.8. Genel Değerlendirme

Değişimin oldukça hızlı yaşandığı günümüzde, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için değişim ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Bunun için de örgütte yeni görüş ve düşüncelerin açıklanabileceği bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortamın var olduğu örgütlerde ortaya çıkacak olan sorunlar kolaylıkla çözüme kavuşabilecek ve örgütte sessizlik davranışının önüne geçilecektir. Ayrıca; çalışanlar kendilerinden beklenen rol davranışların dışına çıkarak ekstra rol davranışları dediğimiz örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek örgütün gelişimine katkıda bulunurlar.

Bu araştırmada, mobilya alanında üretim yapan bir firmadaki çalışan kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin tutumları araştırılmıştır. Bu husus doğrultusunda oluşturulan hipotezler doğrultusunda varılan bulgular tek tek açıklanmıştır.

H₁: Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre bir farklılık göstermektedir:

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin cinsiyet değişkeni ile arasındaki ilişkisiye bakıldığında, kadın katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem değişkenleri ortalamalarının erkek çalışanların ortalamalarından daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca, erkek katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık değişkenine göre ortalamasının kadın katılımcılara nazarandaha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları bakımından farklılık, özgecilik ve centilmenlik boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer değişkenler olan nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem açısından elde edilen farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Buna göre örgütsel vatandaşlık değişkenleri içinde yer alan özgecilik ve centilmenlik değişkenleri açısından birinci hipotez kabul edilmiş olup; nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları açısından birinci hipotez reddedilmiştir.

Bu konu ile ilgili literatürde ele alınan çalışmalar incelendiğinde, değişik sonuçlara varıldığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlığı etkileyen demografik faktörlerden biri olan cinsiyet faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini inceleyen Sökmen ve Boylu (2011) Ankara'daki otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre; özgecilik ve nezaket boyutları açısından; kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha olumlu tutum sergilediği, kadınların erkek çalışanlara göre daha nazik, yardımsever ve fedakar davranışlar içinde olduğu; centilmenlik ve sivil erdem boyutları açısından; erkekler kadın çalışanlara göre daha fazla olumlu bir tutum sergilediği; vicdanlılık boyutu açısından ise, kadın ve erkek çalışanlar arasında bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada; zyer, Orhan ve Orhan (2012) tarafından bir kamu bankasındaki çalışanların demografik değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmadaki bulgulara göre; cinsiyet faktörü açısından; özgecilik ve centilmenlik boyutları arasında farklılık olduğu saptanmıştır. Kadınların zgecilik ve centilmenlik puanlarının erkeklere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bir başka çalışma olarak Tecimen (2013) tarafından Ankara'da bulunan konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde örgütsel vatandaşlık ve sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlığın boyutları ile cinsiyet faktörü arasında özgecilik boyutunda; erkeklerin kadınlara nazaran daha yardımsever olduğu kanısına varılmıştır.

H₂: Örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre bir farklılık göstermektedir:

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin yaş değişkeni ile ilişkisi incelendiğinde, hiçbir örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ($p>0,005$). Buna göre, “Örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre bir farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan ikinci hipotez reddedilmiştir.

Bu konu ile ilgili literatürdeki çalışmalara baktığımızda; Özyer vd., (2012) tarafından bir kamu bankasındaki çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve 25-29 yaş aralığında yer alan çalışanların öteki yaş grubundaki çalışanlara göre daha çok vicdanlılık ve nezaket davranışı sergilediklerini tespit etmiştir. Tecimen (2013) tarafından Ankara’da bulunan otellerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, diğer yaş gruplarına nazaran yaşı küçük olanların vicdanlılık ve nezaket oranlarının diğerlerine göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

H₃: Örgütsel vatandaşlık davranışı medeni duruma göre bir farklılık göstermektedir:

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin medeni durum değişkeni ile ilişkisine bakıldığında, evli katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarına göre ortalamalarının bekâr katılımcılara nazaran daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bekâr çalışanların ise, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutuna göre ortalamaları evli çalışanlara göre daha yüksektir. Ele alınan örgütsel vatandaşlık boyutları açısından farklılık sivil erdem boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Diğer boyutlar olan özgecilik, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık açısından elde edilen farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ($p>0,005$). Buna göre, örgütsel vatandaşlık boyutları içinde sivil erdem boyutu açısından üçüncü hipotez kabul edilmiş ancak; özgecilik, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutları açısından reddedilmiştir.

Bu konuda literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında; Özyer vd., (2012) tarafından bir kamu bankasındaki çalışanların medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmadaki bulgulara göre; medeni durum açısından; bekâr katılımcıların evli katılımcılara nazaran daha çok nezaket davranışında buldukları, evli katılımcıların ise; evli olmayan katılımcılara nazaran daha çok sivil erdem davranışı sergiledikleri görülmüştür. Bir diğer çalışmaya göre; Tecimen (2013) Ankara’da bulunan konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde örgütsel vatandaşlık ve sessizlik arasındaki ilişki araştırılmış olup, medeni durum ve örgütsel vatandaşlık boyutları arasındaki ilişki açısından, evlilerin bekârlara göre daha çok vatandaşlık davranışı sergilediği sonucuna varmıştır.

H₄: Örgütsel vatandaşlık davranışı eğitime göre bir farklılık göstermektedir.

Bir diğer demografik değişken olan eğitim durumu incelendiğinde, nezaket ve vicdanlılık boyutu ile çalışanların eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu farklılık ise; liseden mezun olan katılımcılar ile ilköğretimden mezun olan katılımcılar ve lisanstan mezun olan katılımcılar arasındaki farklılıktan doğmaktadır. Bu sonuçlara göre, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların daha olumlu örgütsel vatandaşlık algısına ulaştıkları ileri sürülebilir. Diğer taraftan, özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem değişkenleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p > 0,005$). Bu duruma göre; örgütsel vatandaşlık boyutlarından, nezaket ve vicdanlılık boyutları bakımından dördüncü hipotez kabul edilmiş ancak; özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem değişkenleri açısından dördüncü hipotez reddedilmiştir.

Bu konu ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalardan biri olan Özyer vd., (2012) tarafından bir kamu bankasındaki çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan araştırmanın bulgularına göre; eğitim seviyesi açısından, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları açısından herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Yine bu konu ile ilgili olarak, Tecimen (2013) tarafından Ankara'da bulunan konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde örgütsel vatandaşlık ve sessizlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmaya göre, eğitim durumu arttıkça vatandaşlık davranışı sergileme artmaktadır.

H₅: Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışma süresine göre bir farklılık göstermektedir.

İşyerlerinde çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasında yapılan analizlerde, örgütsel vatandaşlık nezaket, centilmenlik ve sivil erdem değişkenleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu farklılık, 2 yıldan az çalışanlar ile 12-16 ve 17 yıl üzeri çalışanlar; 17 yıl ve üzeri çalışanlar ile 12-16 ve 17 yıl ve üzeri çalışanlar ve 7-11 yıl arası çalışanlar ile 2-6 ve 17 yıl ve üzeri çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan, çalışma süresi ile centilmenlik değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık 2-6 yıl arası çalışanlar ile 7-11 yıl ve 12-16 yıl arası çalışanlar; 12-16 yıl arası çalışanlar ile 17 yıl ve üzeri çalışanlar ve 2-6 yıl arası çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda, çalışma süresi ve sivil erdem değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık 17 yıl ve üzeri çalışanlar ile 2 yıldan az ve 7-11 yıl arası çalışanlar; 7-11 yıl arası çalışanlar ile 2-6 yıl ve 17 yıl ve üzeri çalışanlar arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Diğer taraftan özgecilik ve vicdanlılık değişkenleri açısından, işyerinde çalışma süresine göre yapılan analizlerde anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p > 0,05$). Bu sonuçlara göre, çalışmanın beşinci hipotezi nezaket, centilmenlik ve sivil erdem değişkenleri açısından kabul edilmiş olup, özgecilik ve vicdanlılık değişkenleri açısından reddedilmiştir.

Literatürde bu konu ile yapılan çalışmalardan biri olan, Özyer vd., (2012) tarafından bir kamu bankasındaki çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırmaya göre; başından beri aynı bankada çalışma süresi değişkeni ile nezaket değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bir diğer çalışma olan Köse, Kartal ve Kayalı (2003) tarafından çalışmaya göre; çalışılan süre ile vicdanlılık arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

H₆: Örgütsel sessizlik davranışı cinsiyete göre bir farklılık göstermektedir.

Katılımcıların cinsiyet değişkeni bakımından, herhangi bir örgütsel sessizlik değişkeninde istatistiksel olarak farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla, “Örgütsel sessizlik davranışı cinsiyete göre bir farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan altıncı hipotez kabul edilmemiştir.

Literatürde bu konu ile ilgili yer alan araştırmalara bakıldığında değişik sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Özdemir ve Uğur (2013) tarafından yapılan araştırmaya göre; kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre yaşadıkları sorunları daha az dile getirdiklerini tespit etmişlerdir. Bir başka araştırmaya göre, Taşkiran (2010) İstanbul'daki konaklama işletmelerinde çalışanların sessizlik davranışı algılarını incelemiş olup, erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna varmıştır. Bir diğer çalışmaya göre; Aydın (2016) 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Denizli merkezdeki ortaokulda çalışan öğretmenler üzerinde örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin sessizlik davranışlarını incelemiş olup, erkek katılımcıların kadın katılımcılara nazaran daha çok sessizliği seçtiklerini açıklamıştır.

H₇: Örgütsel sessizlik davranışı yaşa göre bir farklılık göstermektedir.

Katılımcıların yaş değişkeni bakımından herhangi bir sessizlik boyutunda göre, hiçbir örgütsel sessizlik değişkeninde istatistiksel olarak farklılık bulunamamıştır. Bu duruma göre, kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik değişkenleri açısından çalışmanın yedinci hipotezi reddedilmiştir.

Bu konu ile ilgili literatürde yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar tespit edildiği görülmüştür. Alparslan (2010) tarafından, sessizlik iklimi ve sessizlik davranışı arasındaki ilişki incelemek üzere yapılan araştırmanın sonucuna göre; yaş ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin anlamlı bir ilişki olduğu ve 35 yaş ve üzeri çalışanların, 20-25 yaş arası çalışanlara göre daha sessiz olduğu görülmüştür. Bir başka çalışmaya göre; Dilek ve Taşkiran (2016) İstanbul Büyükşehir Belediyesinde çalışan mavi yakalı personeller üzerinde kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, çalışanların yaşları ilerledikçe örgüte karşı olan bağlılıklarının arttığını ve örgütteki mevcut konumlarını koruyabilmek için sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Bir başka çalışma olan, Kahveci (2010) tarafından örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan çalışmada yaş değişkeni ile sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişkiye varılamamıştır.

H₈: Örgütsel sessizlik davranışı medeni duruma göre bir farklılık göstermektedir.

Katılımcıların medeni duruma değişkeni bakımından, herhangi bir örgütsel sessizlik değişkeninde istatistiksel olarak farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Dolayısıyla, “Örgütsel sessizlik davranışı medeni duruma göre bir farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan sekizinci hipotez kabul edilmemiştir.

Literatürde bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar bazılarına bakıldığında benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. Taşkiran (2010) İstanbul’daki konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde sessizlik davranışı algılarını inceleyerek medeni durum ile değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkeni arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Sarıkaya (2013) Denizli’deki firmalardaki beyaz yakalı çalışanların karar verme süreçleri ve sessizlik algıları ile tutumlarını ölçmek yaptığı araştırmada da benzer olarak medeni durum değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkeni arasında farklılık bulunamamıştır.

H₉: Örgütsel sessizlik davranışı eğitim durumlarına göre bir farklılık göstermektedir.

Katılımcıların eğitim durumları değişkeni bakımından herhangi bir örgütsel sessizlik değişkeninde istatistiksel olarak farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu duruma göre, kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik değişkenleri açısından dokuzuncu hipotez reddedilmiştir.

Bu konuda yapılan araştırmalardan birkaçına bakılırsa; Erenler (2010) tarafından turizm sektöründe çalışanlar üzerinde sessizlik davranışının kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisini araştırmış ve araştırmanın sonucunda eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre görüşlerini açıklama konusunda daha rahat davrandığı kanısına varmıştır. Yine bu konuyla ilgili olarak Alioğulları (2012)’nin; iki ilaç şirketi ve sağlık kuruluşu çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada ilkökul mezunu olan çalışanların sessizlik davranışı sergilemeye daha yatkın olduğu görülmüştür. Dilek ve Taşkiran (2016) İstanbul Büyükşehir Belediyesinde çalışan mavi yakalı personeller üzerinde kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyerek sessizlik davranışı ile eğitim durumu arasında bir ilişkiye rastlamamıştır.

H₁₀: Örgütsel sessizlik davranışı çalışma süresine göre bir farklılık göstermektedir.

Çalışanların çalışma süreleri bakımından, herhangi bir örgütsel sessizlik değişkeninde istatistiksel olarak farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Dolayısıyla, “Örgütsel sessizlik davranışı çalışma süresine göre bir farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan çalışmanın onuncu hipotezi kabul edilmemiştir.

Literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmalardan birkaçına değinilecek olursa; Erenler (2010), örgütsel sessizlik davranışının çalışma süresi bakımından herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bir diğer çalışma olan, Taşkiran (2010) tarafından İstanbul’daki konaklama işletmelerinde çalışanların sessizlik davranışı algılarının incelendiği çalışmanın sonucuna göre, çalışma süresi ile sessizlik davranışı arasında doğru orantı olduğu tespit edilmiştir.

H₁₁: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında bir ilişki vardır.

Yapılan analizler doğrultusunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında genel anlamda bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$). Buna göre; “Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasında bir ilişki vardır” şeklinde oluşturulan, çalışmanın on birinci ve sonuncu hipotezi reddedilmiştir. Ancak; örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışının bazı alt boyutları arasında ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.

Değişkenler tek tek incelendiğinde, çalışanların, özgecilik boyutu ile ilgili tutumları açısından; kabullenici sessizlik boyutu ile negatif, korumacı sessizlik boyutu ile negatif anlamlı ve korunmacı sessizlik ile pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların nezaket boyutu ile ilgili algılamaları açısından; kabullenici sessizlik boyutu ile bir ilişki olmadığı, korumacı sessizlik boyutu ile negatif anlamlı ve korunmacı sessizlik boyutu ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir diğer boyut olan centilmenlik boyutu bakımından; kabullenici ve korumacı sessizlik ile anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, korunmacı sessizlik boyutu ile ise bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların vicdanlılık boyutu ve sivil erdem boyutları ile ilgili algılamaları açısından, kabullenici sessizlik boyutu negatif, korumacı sessizlik boyutu ile negatif anlamlı ve korunmacı sessizlik boyutu ile pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, yapılan analizler sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Bu konu ile ilgili literatürdeki çalışmalara bakıldığında, hem benzer hem de farklı sonuçlara rastlanmaktadır. Erok (2018), Şehitoğlu (2010), Turgut ve Akbolat (2017) ve Alioğulları (2012) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık ve sessizlik davranışı arasında bir ilişki olduğunu tespit

etmişken; Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz şartlarında, örgütlerin rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmeleri için değişen ve gelişen dünyadaki yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarına önemli roller düşmekte olup; örgüt çalışanları örgütün gelişimine katkı sağlayabilmek adına dünyadaki değişim ve yenilikleri yakından takip ederek örgütlerinin gelişimine katkıda bulunmalıdırlar.

Çalışanların kendilerinden beklenen iş ve sorumlulukların dışına çıkarak tamamen gönüllü bir şekilde örgüt yararına davranışlar sergilemesi şeklinde tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütte karşılaşılan herhangi bir sorun karşısında çeşitli nedenlerden dolayı görüş ve düşüncelerin saklanması şeklinde ifade edilen örgütsel sessizlik davranışı; örgütler için önemle üzerinde durulması gereken kavramlardan birisi olmalıdır.

Yapılan bu araştırmada, mobilya alanında üretim yapan bir firmadaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişki incelenmiş olup, araştırma örneklemini 150 çalışandan meydana gelmektedir.

Yapılan analizler sonucunda ilk olarak demografik bulgular yorumlanmıştır. Cinsiyet değişkeni ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında; kadın çalışanların özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem ortalamaları erkek çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuştur. Erkek çalışanların centilmenlik ortalamaları, kadın çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuştur. Diğer değişkenler bakımından ise, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik davranışı değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; kadın çalışanların korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik değişkenlerine göre ortalamaları erkek çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuş olup; erkek çalışanların ise, kabullenici sessizlik ortalamaları kadın çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuştur.

Bir diğer demografik değişken olan, medeni durum değişkeni ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde; evli çalışanların özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem değişkenlerine göre ortalamaları bekâr çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuştur. Bunun yanı sıra; bekâr çalışanların centilmenlik ortalaması evli çalışanların ortalamasına göre yüksek bulunmuştur. Medeni durum değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkenlerinde farklılık olup olmadığına bakıldığında; bekâr çalışanların kabullenici sessizlik,

korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik ortalamaları evli çalışanların ortalamalarına göre yüksek bulunmuştur.

Bir başka demografik değişken olan yaş değişkeni ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasında ise; istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Demografik değişkenlerden bir diğeri olan çalışanların eğitim durumları değişkeni ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; nezaket ve vicdanlılık boyutu ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Diğer değişkenler bakımından ise eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Çalışanların eğitim durumları değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasında ise; istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bir başka demografik değişken olan; çalışanların çalışma süresi değişkeni ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutunda anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. Çalışanların çalışma süresi değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise; örgütsel sessizlik değişkenleri ile çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla uygulanan korelasyon analizi sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında genel anlamda bir ilişki olmadığı görülürken; örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışının bazı alt boyutları arasında ilişkiler olduğu görülmüştür.

Genel anlamda yapılan analizler doğrultusunda; çalışanların, özgeciler boyutu ile ilgili tutumları açısından; kabullenici sessizlik boyutu ile negatif, korumacı sessizlik boyutu ile negatif anlamlı ve korunmacı sessizlik ile pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların nezaket boyutu ile ilgili algılamaları açısından; kabullenici sessizlik boyutu ile bir ilişki olmadığı, korumacı sessizlik boyutu ile negatif anlamlı ve korunmacı sessizlik boyutu ile pozitif anlamlı bir ilişki vardır. Bir diğer boyut olan centilmenlik boyutu bakımından; kabullenici ve korumacı sessizlik ile anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, korunmacı sessizlik boyutu ile ise bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların vicdanlılık boyutu ve sivil erdem boyutları ile ilgili algılamaları açısından, kabullenici sessizlik boyutu negatif, korumacı sessizlik boyutu ile negatif anlamlı ve korunmacı sessizlik boyutu ile pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, yapılan analizler sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Sonuç olarak; yapılan literatür taraması ve bu çalışma ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu öneriler sunulabilir:

- Örgütler, karar alırken çalışanları da bu karar alma sürecine dahil ederek; çalışanlarda aidiyet duygusu ve örgüte bağlılık duygularının oluşmasına katkıda bulunmalıdırlar. Çalışanların örgütlerine olan aidiyet duyguları geliştikçe, gönüllü olarak yapılan davranışlar sergilenecek, çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma duygusu gelişecek olup, örgütte yeni başlayanlar için adaptasyon süreci kolaylaşacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütlerde uyum ve koordinasyon sağlanacak, çalışanlar arasında bilgi alışverişi süreci kolaylaşacaktır.
- Örgütler, çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmelidir. Düşünce ve görüşlerinin önemli olduğunu hisseden çalışanlar; örgütün gelişim ve değişimine katkıda bulunmak adına daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir.
- Örgütlerde sessizliği önlemek için; çalışanların sessizliği tercih etme nedenleri araştırılmalı ve çalışanlarla belirli dönemlerde toplantılar yapılarak; çalışanların görüş ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Örgütlerde, çalışanlara karşılaştıkları sorunlar karşısında rahatça ve özgürce görüşlerini ifade edebilecekleri bir ortam sunularak; örgütlerde sessizliğin önüne geçilmelidir. Bu durumun sağlanmasında örgüt yöneticilerine büyük rol düşmekte olup; yöneticiler ve çalışanlar arasında açık bir iletişim sistemi kurulmalı ve çalışanlar, yöneticiler tarafından desteklenip cesaretlendirilmelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan bu çalışmanın, literatüre önemli bir katkı sağlaması amaçlanmış olup, gelecekte farklı sektörler için yapılacak olan çalışmalara da önemli katkılara sağlayacağı düşünülmüştür.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Acar, A. Zafer (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7(1), 1-15.
- Algın, İlknur (2014), **Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alioğulları, Zişan Duygu (2012), **Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, Ali Murat (2010), **Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, Ali Murat ve Kayalar, Murat (2012), “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4 (6), 136-147.
- Alpsoy, Anıl (2018), **Akademisyenlerin İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi İle Öz Yeterliliğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş Çınar, Füsün (2001), “Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 3(1).
- Altunel, Ahmet Tefrik (2015), **Örgütsel Güven Düzeyi İle Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydemir, Sibel ve Korkmaz, Oya (2015), “ Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 13 (2), 140-165.
- Aydın, Funda (2016), **Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aytaç, Ömer (2004), “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14 (1), 189-217.

- Ballı, Erdinç ve Çakıcı, Ayşehan (2016), “Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi**, 20(2), 79-98.
- Bateman, Thomas ve Organ, Dennis (1983), “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, **The Academy of Management Journal**, 26 (4), 587-595.
- Bayram Arlı, Nuran (2018), **Betimsel İstatistik**, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Beer, Michael ve Eisestat, Russeil (2000), “The Silent Killers Of Stragety İmplementation, Learning”,**Sloan Management Review**,41 (4), 29-40
- Bildik, Büşra (2009), **Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brief A. P. ve Motowidlo S. J. (1986). “Prosocial Organizational Behaviors”, **The Academy of Management Review**, 11 (4), 710-725.
- Brinsfield, C. T.(2009), **Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, Dissertation**, Ohio State University, USA.
- Budak, Gökşen (2015), **Psikolojik Dayanıklılık Ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cihangiroğlu Necmettin ve Şahin Bayram (2010), “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(11), 1-16.
- Çakıcı, Ayşehan (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16 (1), 145-162.
- Çalışkan, Çağıl (2018), **Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çaloğlu, Dila Özge (2014), **Örgütsel Sessizlik Ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, Mazlum (2007), **Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, Fatih (2011), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çiftçi, Gamze Ebru (2015), **Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Güven İlişkisi**, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Yavuz ve Geçgel, Selin (2011), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel (Ed.), **Yönetimde Çalışan ve Örgüt Odaklı Davranışlar** içinde (309-327), Bursa: Ekin Yayınları.
- Demiröz, Seva (2014), **Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirtaş, Neriman (2018), **Otel İşletmelerinde İşyeri Zorbalığı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kuşadası Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilek, Yaprak ve Taşkıran, Erkan (2016), “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” **Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7(13), 402-434.
- Dinçer, Harika (2017), **İşyerinde Yıldırma Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğrul, Mehmet Ali (2013), **Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durak, İbrahim (2014), “Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 28 (2), 89-108.
- Dyne, L. Van vd. (1994), “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, 37(4), 765-802.
- Dyne, L. Van ve Le Pine, J. A. (1998), “Helping And Voice Extra-Role Behaviors: Evidence Of Construct And Predictive Validity”, **The Academy of Management Journal**, 41(1), 108-119.
- Dyne, L. Van vd. (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, **Journal of Management Studies**, 40 (6), 1361-1392.
- Ercan, Aysen (2014), **Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erenler, Esra (2010), **Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erok, Merve (2018), **Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma: Karaman İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fatima A. vd. (2015) "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice", **Journal of Economics, Business and Management** 3(9), 846- 850.
- Gök, Elif Elvan (2007), **Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göktaş Kulualp, Halime ve Çakmak, Ahmet Ferda, "Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 12 (1), 123-146.
- Graham, J.W. (1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 4 (4), 249-270.
- Gül, Hasan ve Özcan, Nazlı (2011) "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2, 107-134.
- Gürbüz, Sait (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3 (1), 48-75.
- Gürsel, Önder (2018), **Örgütsel Sessizlik Ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme**, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- He, P. vd. (2018), "Compulsory Citizenship Behavior and Employee Silence: The Roles Of Emotional Exhaustion and Organizational Identification", **Social Behavior and Personality: an International Journal**, 47 (1), 1-24. [https://www.questia.com/library/journal/1G1-567425985/compulsory-citizenship-behavior-and-employee-silence\(30.06.2019\)](https://www.questia.com/library/journal/1G1-567425985/compulsory-citizenship-behavior-and-employee-silence(30.06.2019)).
- İrmiş, Ayşe ve Gök, Elif Elvan (2008), "Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim Ve Örgütsel Vatandaşlık Olgusu", **Akademik İncelemeler Dergisi**, 3 (1), 191-219.
- Kahveci, Gökhan, (2010), **İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler**, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kalkan, Abdullah (2013), **Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, Canan Nur ve İşcan, Ömer Faruk (2007), “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21 (2), 231-242.
- Karaca, Erkan (2016), **Örgütsel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesi İle Özel Hastane Karşılaştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaçor, Süleyman ve Şahin, Ali (2004), “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 8, 97-117
- Karaman, Abdullah ve Aylan, Serkan, (2012), “Örgütsel Vatandaşlık”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2 (1), 35-48.
- Kılıç, Recep vd. (2014), “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21 (2), 250-268.
- Kılıçlar, Arzu ve Harbalioglu, Melda (2014) “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6 (1): 328-346.
- Kılınç, Erhan (2012), **Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Koç, Hakan (2009), “ Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (28), 200-211.
- Köse Sevinç vd. (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 1-19.
- Kuşoğlu, Fatma Merve (2018), **Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü**, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutanis Özen, Rana ve Çetinel, Emine (2014), “Kadınların Sessizliği:Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, **Amme İdaresi Dergisi**, 47 (1), s. 153-173.

- Mohammad, J. vd. (2011), “Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions”, **Asian Academy of Management Journal**, 16(2), 149-165.
- Moorman, R. ve Blakely, G. (1995),” Individualism – Collectivism as an Individual Difference Piedictor of Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal of Organizational Behaviour**, 16 (2), 127-142.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World”, **Academy of Management Review**, 25(4), 706-725.
- Morrison E. W. vd. (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, **Journal of Management Studies**, 40(6), 1453-1476.
- Nafei, Wageeh (2015), “The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospitals”, **Journal Of Management and Sustainability**, 5 (1), 51-74.
- Organ, Dennis (1997) “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, 10 (2), 85-97.
- Ölçüm Çetin, Münevver (2004), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, Lütfiye ve Uğur, Mehtap (2013), “Çalışanların Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 27(1), 257-281.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 117-135.
- Özen İşbaşı, Janset (2000), **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler, Derya Ergun (2010), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Bursa: Beta Yayınları.
- Özyer, Kubilay vd. (2012), “Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 27 (1), 181-204.

- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 20, 331-369.
- Podsakoff vd. (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research", **Journal of Management**, 26(3), 517.
- Podsakoff P.M. ve MacKenzie, S.B. (1994) "Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness", **Journal of Marketing Research**, August, 31 (3), 351-363.
- Samancı, Simge (2017), **Örgütsel ve Kişisel Öncülleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Model Testi**, Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıkaya, Mehtap (2013), **Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezgin, Ferudun (2005), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25(1), 323-328.
- Smith, C.A. vd. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, 68 (4), 653-663.
- Sökmen, Alptekin ve Boylu, Yasin (2011), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10 (1), 147-163.
- Sözen, Cenk vd. (2009)"Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22, 395-408.
- Şehitoğlu, Yasin (2010), **Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi**, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şehitoğlu, Yasin ve Zehir, Cemal (2010), "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi", **Amme İdaresi Dergisi**, 43 (4), 87-110.
- Şimşek, Eylem ve Aktaş, Hakkı (2014), "Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14 (2), 121-136.

- Taşkıran, Erkan (2010), **Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tecimen, Mustafa (2013), **Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tecimen, Mustafa ve Öztürk Aslı (2017), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Social Sciences Studies Journal**, 3 (11), 1567-1577.
- Tezcan, Adnan (2012), **Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama: Karaman Valiliği Ve İl Özel İdaresi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tiktaş, Gülşen (2012), **Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Bir İnceleme**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turgut, Meryem ve Akbolat, Mahmut (2017), “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 20(3): 357-384.
- Turnipseed, David L. (2002), “Are Good Soldiers Good? Exploring The Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personal Ethics”, **Journal of Bussines Research**, 55 (1), 1-15.
- Türk Dil Kurumu (2019), “İnisiyatif”, <http://www.tdk.org.tr>(27.04.2019).
- Türk Dil Kurumu (2019), “Sessizlik”, <http://www.tdk.org.tr>(27.04.2019).
- Ülker, Funda ve Kanten, Pelin (2009), “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği Ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(2), 111-126.
- Vardarlier, Pelin ve Akıner, Özge (2017), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5(3), 79-94.
- Yeşilaydın, Gözde ve Bayın, Gamze (2015), “ Türkiye’de Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 103-120.

Yılmaz, Rabia (2018), **Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.





EKLER

Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket, bir yüksek lisans tezinde kullanılmak maksadıyla geliştirilmiştir. Anketlerin, bu çalışma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacak olup ve bilgileriniz gizli tutulacaktır. Bu nedenle lütfen isminizi yazmayınız ve ankete vereceğiniz yanıtların eksiksiz olmasına özen gösteriniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Selin GÜDÜ

1.BÖLÜM

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : Erkek Bayan
2. Yaşınız : 24 yaş ve aşağısı 25–34 yaş arası
 35–44 yaş arası 45 yaş ve üzeri
3. Medeni Durumunuz : Evli Bekâr
4. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Yüksekokul
 Lisans Yüksek Lisans/Doktora
5. İşyerindeki Pozisyonunuz :.....(yazınız)
6. İşyerinde Çalıştığınız Departman :.....(yazınız)
7. Bu işyerindeki Çalışma Süreniz : 2 yıldan az 2–6 yıl arası
 7–11 yıl arası 12- 16 yıl arası
 17 yıl üzeri

Ek 1: (Devamı)

2. BÖLÜM
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Sorumluluğumda dahilinde olmasa da örgüte yeni katılan çalışanların örgüte uyum sağlamalarına destek olmaya uğraşırım.					
2	İş yükü ağır olan diğer çalışanlara destek vermeye uğraşırım.					
3	Bir sebepten dolayı devamsızlık eden çalışanların işlerini yapmaya uğraşırım.					
4	İşle alakalı çeşitli problemlerle karşılaşan çalışanlara isteyerek vakit ayırırım.					
5	Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.					
6	Başka çalışanların karşılaşılabileceği problemleri önlemek ve mevcut problemlerine çare bulmak maksadıyla yardımcı olurum.					
7	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.					
8	Herhangi bir karar verirken bundan etkilenebilecek üstümün ve başka çalışanların düşüncelerini sorarım.					
9	Sık sık işi bırakmaktan bahseden biriyim.					

Ek 1: (Devamı)

10	İşle ilgili olayların pozitif yönlerinden ziyade negatif yönlerine odaklandığım fikrindeyim.					
11	Problemleri büyütme meyilli olduğum fikrindeyim.					
12	Önemsiz konulardan şikayetçi olarak fazla vakit geçirdiğim fikrindeyim					
13	Örgüt kurallarını, yöntem ve prosedürlerini hiç kimse kontrol etmediğinde dahi yerine getirmeye uğraşırım.					
14	Her zaman dakik olmaya gayret ederim.					
15	Çay, kahve ve yemek aralarını uzatmak istemem.					
16	Fazladan mola almak eğiliminde değilim.					
17	Örgütle alakalı gerçekleşen gelişmelere uymaya gayret gösteririm.					
18	Örgütün devamlı ilerlemesini destekleyecek faaliyetler sergilerim.					
19	Görevim olmasa da örgüt için olumlu imaj oluşturacak bütün faaliyetlere katılmayı arzularım.					
20	Örgütle ilgili toplantı ve faaliyetleri önemser ve iştirak etmeye çabalarım.					

Ek 1: (Devamı)

3.BÖLÜM
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

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

Ek 1: (Devamı)

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

ÖZGEÇMİŞ

Selin GÜDÜ, 07.12.1989 tarihinde İstanbul İli Beykoz İlçesi'nde doğdu. 2003 yılında Yomra Merkez İlköğretim Okulu'nu; 2006 yılında Yunus Emre Lisesini; 2012 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi - İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi; Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nü bitirdi. 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında yüksek lisans programına başladı.

GÜDÜ, bekâr olup İngilizce bilmektedir.

