



**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI ARASINDAKİ  
KARŞILIKLI ETKİ DERECELERİNİN  
YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE İNCELENMESİ:  
RİZE İLİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**Eren ERKİLİÇ**

**Doktora Tezi**

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE**

**2017**

**Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**Eren ERKILIÇ**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI ARASINDAKİ  
KARŞILIKLI ETKİ DERECELERİNİN  
YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE İNCELENMESİ:  
RİZE İLİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**DOKTORA TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE**

**ERZURUM-2017**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ BEYAN FORMU



02/02/2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

**BİLDİRİM**

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki Karşılıklı Etki Derecelerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Rize İli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

02/02/2017  
  
Eren ERKİLİÇ



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE danışmanlığında, Eren ERKİLİÇ tarafından hazırlanan bu çalışma 02/02/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Doç. Dr. Oktay EMİR

İmza: 


**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Mehmet Sinan BAŞAR

İmza: 

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Evren GÜÇER

İmza: 

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

İmza: 

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Meryem ÖZTÜRK

İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. ... / ... / .....

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK  
Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
KISALTMALAR DİZİNİ .....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	XI
TABLolar DİZİNİ .....	XII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE KAPSAMI ....	1
1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ .....	4
1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ .....	6
1.3.1. Rol Davranışları .....	6
1.3.2. Örgütsel Spontanlık .....	7
1.3.3. Psikolojik Sözleşme (Psikolojik Kontratlar).....	8
1.3.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış).....	9
1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİ VE ARAŞTIRMALAR .....	9
1.4.1. Eşitlik Teorisi.....	9
1.4.2. Katz ve Kahn Teorisi .....	10
1.4.3. Sosyal Değişim Teorisi.....	11
1.4.4. Vekalet Teorisi.....	12
1.4.5. Denis Organ'ın Teorisi .....	13
1.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI .....	13
1.5.1. Graham'ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları .....	14
1.5.2. Williams ve Anderson'un Örgütsel Vatandaşlık Boyutları .....	15
1.5.3. Podsakoff ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Boyutları.....	15

1.5.4. Denis Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	15
1.5.4.1. Diğergamlık/Diğerlerini düşünme/Özgecılık (Altruism) .....	16
1.5.4.2. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness) .....	17
1.5.4.3. Nezaket (Courtesy) .....	17
1.5.4.4. Centilmenlik/ Sportmenlik (Sportsmanship) .....	18
1.5.4.5. Sivil Erdem/Örgüt Gelişimine Destek Verme (Civil Virtue) .....	19
<b>1.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN</b>	
<b>FAKTÖRLER.....</b>	<b>20</b>
1.6.1. Örgüte Bağlılık .....	20
1.6.2. Bireyin Ruhsal Durumu .....	21
1.6.3. Kişilik Özellikleri .....	21
1.6.4. İş Tatmini.....	22
1.6.5. Örgütsel Adalet .....	23
1.6.6. İşin Özellikleri .....	23
1.6.7. Liderlik.....	24
1.6.8. Yaş, Kıdem ve Hiyerarşik Düzey .....	24
1.6.9. Örgüt Kültürü.....	25
1.6.10. Kişi-Örgüt Özellikleri.....	25
<b>1.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI .....</b>	<b>26</b>
<b>1.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ YAPILAN</b>	
<b>ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>28</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞININ

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

<b>2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE</b>	
<b>ÖNEMİ .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3. SESSİZLİK TEORİLERİ.....</b>	<b>44</b>
2.3.1. Fayda- Maliyet Analizi .....	44
2.3.2. Bekleyiş Teorisi .....	45
2.3.3. Sessizlik Sarmalı.....	45

2.3.4. Kendini Uyarlama.....	46
<b>2.4. SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER .....</b>	<b>47</b>
2.4.1. Bireysel Faktörler .....	47
2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	48
2.4.3. Yönetmel Faktörler.....	49
<b>2.5. SESSİZLİK TÜRLERİ .....</b>	<b>50</b>
2.5.1 Kabullenici Sessizlik.....	50
2.5.2. Savunmacı Sessizlik .....	52
2.5.3. Korumacı Sessizlik .....	53
<b>2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI.....</b>	<b>54</b>
2.6.1. Sessiz Kalma.....	55
2.6.2. Sessiz Bırakılma .....	55
<b>2.7. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ .....</b>	<b>55</b>
2.7.1. Çalışan İtaati .....	55
2.7.2. Sağır Kulak Sendromu.....	56
2.7.3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	57
2.7.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....	58
2.7.5. Sadakat ve İlgisizlik.....	58
<b>2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI .....</b>	<b>59</b>
2.8.1. Yönetmel ve Örgütsel Nedenler .....	60
2.8.2. İzolasyon Korkusu .....	61
2.8.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu .....	61
2.8.4. İşle İlgili Konular.....	61
<b>2.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞININ SONUÇLARI .....</b>	<b>62</b>
<b>2.10. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ YAPILAN</b>	
<b>ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>64</b>
<b>2.11. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>	
<b>ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>	<b>66</b>

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM****ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
DAVRANIŞI ARASINDAKİ KARŞILIKLI ETKİ DERECELERİNİN YAPISAL  
EŞİTLİK MODELİ İLE İNCELENMESİ: RİZE İLİ OTEL İŞLETMELERİNDE  
BİR UYGULAMA**

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>72</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>78</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>79</b>
3.3.1. Evren ve Örneklem .....	79
3.3.2. Verilerin Toplanması .....	81
3.3.3. Verilerin Analizi .....	82
<b>3.4. BULGULAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>84</b>
3.4.1. Geçerlik ve Güvenirlik.....	84
3.4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	85
3.4.3. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular .....	88
3.4.4. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular .....	94
<b>3.5. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI .....</b>	<b>103</b>
<b>3.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ALT BOYUTLARININ YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE İNCELENMESİ .....</b>	<b>112</b>
3.6.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	112
<b>3.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI VE ALT BOYUTLARININ YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE İNCELENMESİ .....</b>	<b>119</b>
3.7.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	119
<b>3.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI ALT BOYUTLARININ ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE İLİŞKİNİN İNCELENMESİ</b>	<b>128</b>
3.8.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	128



<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>148</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>158</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>180</b>
<b>EK 1. ANKET FORMU.....</b>	<b>180</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>183</b>



**ÖZET****DOKTORA TEZİ****ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI ARASINDAKİ KARŞILIKLI ETKİ DERECELERİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE İNCELENMESİ: RİZE İLİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA****Eren ERKİLİÇ****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE****2017, 187 sayfa****Jüri: Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE (Danışman)****Doç. Dr. Oktay EMİR****Doç. Dr. Mehmet Sinan BAŞAR****Doç. Dr. Evren GÜÇER****Yrd. Doç. Dr. Meryem ÖZTÜRK**

Otel işletmelerinin rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeleri ve amaçlarına ulaşmalarında sağlamaları gereken koşulların yanısıra çalışanlarının desteğine ihtiyacı vardır. Nitelikli işgücü ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyen çalışanlar örgütsel sessizlik davranışını göstermekten uzak bir şekilde yöneticilere destek olacak, işletmelerin gelecekteki başarılarında yarar sağlayacaklardır. Birçok bölümden ve çok sayıda çalışandan oluşan otel işletmelerinde müşteri ile içiçe olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı düzeylerini ve karşılıklı etkilerini belirleyerek çözüm önerileri ortaya koymak önem arz etmektedir. Bu sebeple gerekli koşulların sağlanması örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkararak örgütsel sessizlik davranışını engelleyecektir.

Bu çalışmada Rize’de faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan bir uygulamaya yer verilmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Rize’deki otel işletmelerinde çalışan 345 katılımcıya anket uygulanmıştır. Ankete katılanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t-testi ve varyans analizi ile test edilmiştir. Ankete katılanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşleri, yaş dağılımları, çalıştıkları departman, medeni durum, işletmedeki tecrübe ve sektördeki tecrübelerine göre farklılık göstermezken; cinsiyet, eğitim durumu ve işletmedeki görevlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca her iki davranış üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışlarının yapısal eşitlik modelleri oluşturularak karşılıklı etki dereceleri belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik Davranışı, Otel İşletmeleri, Otel İşletmeleri Çalışanları, Rize.

**ABSTRACT****Ph.D. THESIS****EXAMINATION OF MUTUAL IMPACT LEVELS OF ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL SILENCE BEHAVIOR BY  
STRUCTURAL EQUALITY MODELLING: A STUDY IN RİZE HOTELS****Eren ERKILIÇ****Advisor: Assist. Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE****2017, 187 pages****Jury: Asst. Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE (Advisor)****Assoc. Prof. Dr. Oktay EMİR****Assoc. Prof. Dr. Mehmet Sinan BAŞAR****Assoc. Prof. Dr. Evren GÜÇER****Asst. Prof. Dr. Meryem ÖZTÜRK**

There are some conditions for the hotel businesses to maintain their existence in a competitive environment and to achieve their goals. However, while achieving these, they also need the support of their employees. Thanks to the qualified workforce, the employees who exhibit organizational citizenship behavior will support managers in a way that is far from demonstrating organizational silence behavior and they will benefit the future successes of businesses. In the hotel enterprises consisting of a large number of employees and many departments, it is important to determine the levels of organizational citizenship behavior and organizational silence behavior of the employees who work very close to the customers and their mutual impacts along with proposing some suggestions to the possible problems. For this reason, ensuring the necessary conditions has the probability to reveal the behavior of organizational citizenship and prevent the demonstration of organizational silence behavior.

In this study, an application was carried out on the employees of the hotels operating in Rize and it was aimed to determine the relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence behavior. In this end, a questionnaire was applied to 345 participants working in hotel enterprises in Rize. Whether the respondents' opinions on organizational citizenship behavior and organizational silence behavior differed significantly by their individual characteristics or not was tested by t-test for independent sample and analysis of variance. It was detected that the opinions of the respondents on organizational citizenship behavior and organizational silence behaviors do not differ according to their age distribution, their departments, marital status, experience in business, and experience in the sector. However, it was found that the opinions of participants showed significant differences according to their gender, educational status and occupations. In addition, structural equality models of organizational citizenship and organizational silence behaviors were established and mutual impact levels were determined as a result of confirmatory factor analysis for both behaviors. According to the results of the research, it was concluded that there are significant differences between organizational citizenship behavior and organizational silence behavior.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Organizational Silence Behavior, Hotels, Hotel Management Employees, Rize.

**KISALTMALAR DİZİNİ**

Akt	: Aktaran
vd.	: Ve diğçerleri
vb.	: Ve benzeri
N	: Evren birim sayısı
n	: Örnekleme büyüklüğü
d	: Örnekleme hatası
$\sigma$	: Evren standart sapması
YEM	: Yapısal eşitlik modeli
ANOVA	: Analysis of Variance (ANOVA)
F	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
F	: Frekans
$\bar{x}$	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde
VD1	: Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.
VD2	: Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.
VD3	: Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.
VD4	: İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri işletme çalışanları ile paylaşmaktan kaçınmam.
VD5	: İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.
VV6	: Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.
VV7	: Çalıştığım kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.
VV8	: Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.
VN9	: Diğçer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.
VN10	: Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğçer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.
VN11	: Birlikte görev yaptığım diğçer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.
VC12	: Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.

- VC13 : Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.
- VC14 : Mesaiye yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme yada kızgınlık duymam.
- VC15 : Çalıştığım kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.
- VS16 : Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ve kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.
- VS17 : Çalıştığım kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.
- VS18 : Çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.
- VS19 : Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.
- SY1 : Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.
- SY2 : Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.
- SY3 : Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.
- SY4 : İş yerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.
- SY5 : Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.
- SY6 : Yöneticimin en iyi ben bilirim tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.
- SY7 : Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.
- SY8 : İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyuşmazlık olduğunu düşünüyorum.
- SY9 : Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.
- SY10 : Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.
- SY11 : Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.
- SY12 : Açıkça konuşan kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.
- SI13 : Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.
- SI14 : Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.
- SI15 : Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.

- SI16 : Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.
- SI17 : Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.
- ST18 : Problem bildirme yada öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.
- ST19 : İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.
- ST20 : Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.
- ST21 : Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.
- SIO22 : Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilirim.
- SIO23 : Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.
- SIO24 : Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.
- SIO25 : Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.
- SIZ26 : Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.
- SIZ27 : Açıkça konuştuğumda insanlar beni destekleyemeyebilir.
- SIZ28 : Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 3.1.</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarının Yapısal Eşitlik Modeli .....	114
<b>Şekil 3.2.</b>	Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Alt Boyutlarının Yapısal Eşitlik Modeli .	122
<b>Şekil 3.3.</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Davranışı Alt Boyutlarının Yapısal Eşitlik Modeli .....	133



## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 3.1.</b>	Türkiyedeki Konaklama İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen Personel Sayısı .....	79
<b>Tablo 3.2.</b>	Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanmasına İlişkin Formül .....	80
<b>Tablo 3.3.</b>	Örneklem Büyüklükleri .....	81
<b>Tablo 3.4.</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Güvenirlik Analizi .....	84
<b>Tablo 3.5.</b>	İşgörenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları .....	85
<b>Tablo 3.6.</b>	Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları .....	85
<b>Tablo 3.7.</b>	Katılımcıların Medeni Durumları Değişkenine Göre Dağılımları .....	86
<b>Tablo 3.8.</b>	Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları .....	86
<b>Tablo 3.9.</b>	Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları .....	86
<b>Tablo 3.10.</b>	Katılımcıların Görev Değişkenlerine Göre Dağılımları .....	87
<b>Tablo 3.11.</b>	Katılımcıların İşletmedeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları .....	87
<b>Tablo 3.12.</b>	Katılımcıların Turizm Sektöründeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları .....	87
<b>Tablo 3.13.</b>	Diğergamlık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	88
<b>Tablo 3.14.</b>	Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	90
<b>Tablo 3.15.</b>	Nezaket Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	91
<b>Tablo 3.16.</b>	Centilmenlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	92
<b>Tablo 3.17.</b>	Sivil Erdem Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	93
<b>Tablo 3.18.</b>	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	96
<b>Tablo 3.19.</b>	İşle İlgili Konular Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	98
<b>Tablo 3.20.</b>	Tecrübe Eksikliği Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	100
<b>Tablo 3.21.</b>	İzolasyon Korkusu Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	101
<b>Tablo 3.22.</b>	İlişkileri Zedeleme Korkusu Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	102
<b>Tablo 3.23.</b>	Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları .....	103
<b>Tablo 3.24.</b>	Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları .....	105



<b>Tablo 3.25.</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları .....	106
<b>Tablo 3.26.</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Görevlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları .....	107
<b>Tablo 3.27.</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları .....	109
<b>Tablo 3.28.</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları .....	109
<b>Tablo 3.29.</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları İşletmedeki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları .....	111
<b>Tablo 3.30.</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Sektör Tecrübelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları .....	112
<b>Tablo 3.31.</b> Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	113
<b>Tablo 3.32.</b> Kurulan Model İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler .....	114
<b>Tablo 3.33.</b> Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	119
<b>Tablo 3.34.</b> Kurulan Model İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler .....	122
<b>Tablo 3.35.</b> Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	129
<b>Tablo 3.36.</b> Kurulan Model İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler .....	134

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE yönetiminde bir doktora tezi olarak hazırlanmıştır.

Çalışmanın hazırlama sürecinde bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE'ye, çalışmanın hazırlanma aşamasında desteklerini aldığım Av. Melike AKKUŞ, Av. Melis AKKUŞ, Av. Tolga ÖZDEMİR, Okt. Engin AYTEKİN, Arş. Gör Salih YILDIZ'a; elde edilen verilerin analizlerinde yapmış olduğu katkılardan dolayı Dr. Cengiz GAZELOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitim aşaması ve tez sürecinde bilgi, birikim ve desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Oktay Emir, Doç. Dr. Elbeyi PELİT, Doç.Dr. Evren GÜÇER, Doç. Dr. Mehmet Sinan BAŞAR, Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK, Yrd. Doç. Dr. Meryem ÖZTÜRK, Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ hocalarıma saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen çok sevgili büyüğüm Cumhuriyet Savcısı Ekrem AKKUŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Her konuda sabırla yardımcı olan, doktora süreci boyunca desteğini her zaman yanımda hissettiğim yol arkadaşım Gözde UYANIK'a teşekkürlerimi sunarım.

Bütün eğitim hayatım boyunca eksikliklerini bir an bile hissetmediğim ve bir bireyi olduğum için onur duyduğum aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

## GİRİŞ

Turizm sektörü içerisinde yer alan ve hizmet işletmeleri olarak görev yapan otel işletmeleri ekonomik gelişmelerden hızlı etkilenen işletmeler olmakla birlikte, rekabet ortamının yüksek düzeylerde olduğu bir ortam içerisinde yer almaktadırlar. Teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve üst yapı olanaklarını geliştirmekle birlikte insan kaynaklarına önem vermeleri kaçınılmaz bir hal almıştır. Nitekim müşterilerin teknolojiyi hayatlarına entegre etmeleri, beklentilerinin artması ve kalite anlayışı gibi etkenler otel işletmelerini tercih etmelerinde etken sebepler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda otel işletmeleri diğer faktörlerin yanı sıra çalışanlarının bilgi birikimlerine, fikir ve önerilerine daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

Otel işletmelerindeki çalışanların büyük çoğunluğu müşterilerle içiçe olarak görevlerini icra etmektedirler. Çalışanların sadece görevlerini yerine getirmeleri işletmelerin başarılı olarak ifade edilmeleri anlamına gelmemekle birlikte otel işletmelerinin söz konusu başarıları elde edebilmeleri çalışanların ekstra rol davranışları sergilemeleri ve gönüllülük arz eden davranışlar göstermelerine bağlıdır.

Günümüzde işletmelerin verimli ve etkin bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamak adına örgütsel alan üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar yeni kavramların ortaya çıkmasını sağlamakla birlikte ağırlıklı olarak biçimsel çalışmalarda ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu kavramlar arasında son yıllarda dikkat çeken örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışında yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların görev yaptığı işletmelerde kuralların dışında işletmelere fayda sağlayan, çalışma arkadaşları ile ilişkilerini düzenleyen gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak belirtilmektedir.

Ayrıca örgütsel sessizlik davranışı ise çalışanların yine işletmeler içerisinde işletme koşulları içerisinde, problemler karşısında geri çekilen, yöneticilerinden uzaklaşan ve korkan, haklarını korumakta güçlük çeken ve geri planda kalarak duygusal olarak görev yaptığı örgütten uzaklaştıran davranışlar olarak ifade edilmiştir.

Otel işletmeleri için bu iki kavram özellikle önem arz etmektedir. Nitekim otel işletmeleri çalışanları müşterilerle birebir irtibat halindedirler. Müşterilerin konaklama sürelerinde kaliteli bir hizmet almaları çalışanların sergiledikleri davranışlarla doğru orantılıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyen ve örgütsel sessizlik

davranışından uzak olan çalışanlar gerek müşterilere gerekse işletmelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmenin üzerinde davranışlarda bulunarak istenilen kaliteyi ve başarıyı da ortaya çıkaracaklardır. Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışı aynı zamanda etkenlere bağlı olarak ortaya çıkan sonuç davranışlarıdır. Bu davranışların sergilenmesindeki sebepler otel işletmeleri yöneticileri tarafından iyi analiz edilerek, gerekli çalışma ortamlarının sağlanması, istedikleri başarıları işletmelere getirmede fayda sağlayacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı Rize ilinde faaliyet gösteren otellerdeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sessizlik davranışlarının karşılıklı etki derecelerini yapısal eşitlik modeli ile incelemektir. Araştırmanın ilk bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı tanımlanarak, davranışın tarihsel gelişimi, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, davranışla ilişkili olan teoriler ve araştırmalar, davranışın boyutları, davranışa etki eden diğer faktörler ve bu davranışın olası sonuçları ve davranışla ilgili yapılmış diğer araştırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel sessizlik davranışına yönelik literatürde yer alan tanımsal yaklaşımlar, davranışın tarihsel gelişimi, önemi, davranışla ilişkili olan teoriler ve araştırmalar, davranışı oluşturan faktörler, davranışın sınıflandırılması, boyutları, bu davranışın olası sonuçları ve davranışla ilgili yapılmış diğer araştırmalara yer verilmiştir. Ayrıca ikinci bölüm sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışının teorik altyapısı ile desteklenen, her iki davranışın otel işletmeleri ile ilişkisinin incelendiği kısma yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölüm ise yöntem başlığı altında; verilerin toplanması, evren-örneklem ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Rize ilindeki otel işletmelerinde yapılan uygulamaya yönelik geçerlik-güvenirlilik ve faktör analizinde bu bölümde yer almaktadır. Rize ilindeki otel işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşler ve bu görüşlerin bireysel özelliklere göre karşılaştırılması ve araştırmanın asıl amacı olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki karşılıklı etkiye yer verilmiştir. Bu bölüm içerisinde araştırma amacı doğrultusunda Rize ilindeki otel işletmelerinde görev yapan 345 çalışana uygulanan anket ile elde edilen veriler SPSS ve LISREL programları ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ile örgütsel sessizlik davranışlarını

belirlemeye yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı faktörleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırmanın son bölümünde sonuç ve öneriler yer almaktadır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ**

#### **KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı olgusunun kavramsal çerçevesini ortaya koyabilmek amacıyla ilgili bilgiler sunulmaktadır. Bu bağlamda, Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik literatürde yer alan tanımsal yaklaşımlar, davranışın tarihsel gelişimi, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, davranışla ilişkili olan teoriler ve araştırmalar, davranışın boyutları, davranışa etki eden diğer faktörler ve bu davranışın olası sonuçları ve davranışla ilgili yapılmış diğer araştırmalara yer verilmiştir.

#### **1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE KAPSAMI**

Örgüt, “bir grup insanın, iş bölümü yaparak, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı, planlı ve eşgüdümlü olarak yapılanmadır” (Oktay,1996). Bir örgütün yapısını oluşturan ve şekillendirerek değiştiren, teknolojiyi aktif kullanan insan faktörüdür. Örgütlerin düzenleri ne kadar kaliteli işliyorsa örgütlerde o derecede sistemli olacaktır. Bu açıdan kişiler ve örgütlerin bütünleşmesi önem arz etmektedir. Kişi-örgüt bütünleşmesi, örgüt içindeki bireylerin, örgütsel amaçlar doğrultusundaki çalışmalarının bütünüdür (Kayan, 2008:20).

Örgütlerin etkin olmasında biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısı önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda örgütün biçimsel yapısı bilinçli olarak tasarlanan ve amaçlanan ilişkiler topluluğu şeklinde ifade edilebilir. Örgüt şeması olarak ifade edilebilecek bu yapı, örgüt içerisinde yer alan görevler ve yetki ilişkileri gibi faktörleri tanımlamak amaçlı kullanılmaktadır. Biçimsel olmayan örgüt yapısı ise kendi kendine doğal olarak ortaya çıkan bir yapı şeklinde söylenebilir. Bu yapı, çalışan ilişkileriyle ortaya çıkan, örgütler içerisinde bulunan ve amaçlara ulaşmak için ifade edilen yapılar olarak düşünülmektedir (Koçel, 2001:127).

Örgütler, iş yapılarının ilerisinde bir davranış sergileyerek örgütsel performansa katkı sağlayan ve günümüzde çalışanlara daha bağımlı hale gelmiştir. Nitekim, yeni ekonomik şartlar altında iş görmek anlayışın önemli bir özelliği haline gelmiştir. Bu

bağlamda iş gereklerinin dışında olan ve örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerini sağlayan davranışlar ön plana çıkmıştır. Bu davranışlar literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürbüz, 2006: 69).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, ödül sisteminde direkt olarak yer almamakla birlikte bir bütün olarak ele alındığında örgütsel fonksiyonların etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlar olduğu belirtilmektedir. Bu davranışlar zorunlu olmamakla birlikte ve beraber yapılmadığı takdirde ceza gerektirmeyen, kişisel tercihlerle yapılan davranışlardır (Mercan, 2006:6).

1980’li yıllara kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, özellikle tek bir konu olarak yer veren çalışmaya rastlanılmamaktadır. Fakat geçmiş yıllarda örgütlerle ilgili yapılan araştırmalar ilerleyen zamanda yapılan örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik çalışmalara temel oluşturacak kavramları yer vermişlerdir. Prososyal örgütsel davranışlar olarak ifade edilen bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içine alan kapsamlı bir kavramdır (İşbaşı, 2000).

Vatandaşlık kelimesi yurttaşlık kelimesi ile eş anlamlı olup “bir yurttan doğup büyüme ya da yaşamış olma, bir yurdun kişisi olma, bir yurda bağlı bulunma durumu” olarak tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu, 2000:1040). Terim olarak ise; Türk Dil Kurumu tarafından “kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayalı bir bağ” olarak ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ise George ve Brief (1992) “*çalışanların rol tanımlarının dâhilinde veya üzerinde olan ve biçimsel ödül sistemi dışında yer alan davranışlar*” olarak ifade etmişlerdir. Greenberg ve Baron ise örgütsel vatandaşlık kavramını “*bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması*” olarak tanımlamışlardır (Greenberg ve Baron, 2000: 372). Gürbüz (2006) örgütsel vatandaşlık davranışının “*örgütün görünmeyen kısmını oluşturduğunu, ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkinliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biri*” şeklinde ifade etmiştir. (Gürbüz, 2006: 50). Schnake ve Dumbler (2003), örgütsel vatandaşlık davranışını, “iş tanımıyla belirlenen çalışanların geleneksel rolü dışında bireyin davranışları” olarak tanımlamışlardır. Greenberg (2011), örgütsel vatandaşlık davranış kavramını “iş yerinde çalışanlar tarafından, bu davranışların

motive edici organizasyon kültürüne bağlı olduğu iş gereksinimleri için resmi tahminleri aşan bir etkinlik veya prosedür" olarak belirtmiştir. Abu Tayih (2012), örgütsel vatandaşlık davranışını "organizasyonu teşvik etmek için herhangi bir ödül veya maddi teşvik beklemeden çalışanın gönüllü bir davranışı" olarak tanımlamıştır. Bireyi örgütün emellerini gerçekleştirmek için gönüllü olarak çalışmaya motive eden içsel bir sorumluluk hissi olarak nitelendirmiştir.

Organ (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarında üç özelliğe dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmiştir:

- Örgütsel vatandaşlık davranışının açığa çıkması kişilere bağlıdır ve ödüllendirme yapılmaz, bu davranış gerçekleştirilmediğinde de cezalandırılmaz.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın yaptığı iş içerisinde doğrudan veya dolaylı olarak yer almaz.
- Örgütsel vatandaşlık davranışını gösterilmesinde eğitim alınmaz, içten gelen bir durumdur ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün işlevselliğini artırır.

Bunun sonucunda Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, "*örgütte bireysel davranışlar için resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça belirtilmeyen ancak örgütün etkin bir şekilde faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili olan teşviklerle oluşan davranışlar olduğunu ve çalışan ile örgüt arasında yapılan iş sözleşmesinin ve belirlenen iş tanımlarının ötesinde sergilenen gönüllü davranışlar*" olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımların ortak noktası, bu davranışların "*gönüllülük esasına dayalı sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkililiğe katkıda bulunması*" şeklinde ifade edilebilir (Sezgin, 2005: 319).

Örgütsel vatandaşlık davranışına ait tüm bu tanımlarda, örgütsel vatandaşlık davranışının bireyin kendi isteğiyle başlatıldığı fikrini paylaşmakta ve yapılmazsa cezalandırılmayacağı veya yapılsa ödül verilmeyeceği gönüllü bir davranış olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün performansını arttırmaya, verimliliğini arttırmaya katkıda bulunur, bunun yanında rekabetçi ve üretken olmasını sağlar (Al-Mahasneh, 2015).



Organ 1988 yılında örgütsel vatandaşlık davranışının zorunlu iş tanımlarının ötesinde rol fazlası davranışlar olduğunu ifade etmiştir (Organ, 1997: 87). Rol fazlası davranışlar, işin gereklerini yerine getirme konusunda önem arz etmeyen, yöneticiler tarafından beklenmeyen davranışlardır. Bu davranışlar görev performansını doğrudan etkilemez. Örneğin, diğer çalışanlara destek olma; çalışma ortamının temizliğinin korunmasını yardımcı olma; yöneticilere yapılan işle ilgili, zamanında ve yapıcı önerilerde bulunma ve örgütsel kaynakları koruma gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir (Taşçı ve Koç, 2007:374).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işbirliğine yönelik ve örgüt sistemini koruyucu faaliyetlerde bulunmaları, sistemin gelişmesi için yeni fikirler ortaya atmalarını, kendi kendini geliştirmelerini, örgütün dış çevrede olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak davranışlar için gayret göstermeleri durumudur. Özünde, fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemeden bir şeyler yapma özelliklerini barındırmaktadır (Çelik, 2007: 87).

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar olarak yukarıda ifade edilmiştir. Turizm sektöründe ekonomi içerisinde yer alan ve istihdam sağlayan önemli sektörlerden birisidir. Otel işletmelerinin de turizm sektörü içerisinde yer alan ve insan gücüne dayalı hizmet veren işletmeler olduğu özellikle vurgulanarak, örgütsel vatandaşlık davranışının sergileneceği örgütler olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda turizm sektörünün yapısı gereği otel işletmelerinin gerekli koşullarda çalışabilmeleri için çalışanların görevlerinin daha ilerisinde fazladan rol davranışı göstermelerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu gibi davranışlarda işletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2009:270). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışının tarihsel gelişimi ve örgütlerdeki öneminin incelenmesinde fayda görülmektedir.

## **1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ**

Örgütler ve yönetimi konusunda yirminci yüzyılda birçok çalışma yapılmıştır. Birçok bilim adamı bu konuda çaba harcamış ve birçok model ortaya çıkarmışlardır (Demirel ve Özçınar, 2009:130). Örgütsel davranış ile ilgili araştırmalar içerisinde yer alan “örgütsel vatandaşlık davranışı”nın bir kavram olarak literatürde yer almasını,

1930'lu yıllarda başlayan ve bir süreç halinde devam eden çalışmalarla ilişkilendirmek mümkündür (Karaaslan ve diğ., 2009: 137). Örgütsel vatandaşlık davranışı, tam olarak 1980'ler den sonra ortaya çıkan bir kavramdır. Alt yapısını oluşturan bazı temel kuramlar (Eşitlik Teorisi, Katz ve Kahn Teorisi, Sosyal Eşitlik Teorisi, Denis Organ'ın Teorisi) mevcuttur. Örgütsel vatandaşlık davranışından ilk söz eden bilim adamı Organ'dır. Organ'dan önceki araştırmalarda yönetimden, örgütten ve örgütsel davranıştan bahsedilmiş olup, örgütsel vatandaşlık davranışı kuramının gelişmesine Barnard, Bateman ve Smith, Katz ve Kahn ayrıca Gouldner katkıda bulunmuştur (Korkmaz, 2011: 15).

Örgütsel vatandaşlık davranışı bir kavram olarak ilk kez 1982 yılında Dennis W. Organ'ın Thomas S. Bateman ile birlikte 42. Ulusal Yönetim konferansında sunduğu bildiri ve yine 1983 yılında C.A. Smith'le yayınladıkları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" başlıklı makalede ortaya atılmıştır (Özler, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, insan gücüne dayalı iş yapan örgütlerde yoğun bir şekilde üzerinde durulmaya başlayan bir kavramdır. Bu kavramın kökeni Barnard (1938) ile rol ötesi ve rol tanımlaması çerçevesinde ele alan Katz ve Kahn'a (1978) kadar gitmektedir (Yeşiltaş ve diğ., 2011:174). Örgütsel vatandaşlık davranışının var olma sürecini iki ayrı süreçte incelemek mümkündür. İlki kavramsallaşma süreci olarak temel çalışmaların var olduğu 1930'lu yıllardan başlayarak 1980'li yılların başlarına kadar, ikincisi ise 1980'li yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkması ile birlikte başlayan ve örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik detaylı araştırmaların yapılmaya devam ettiği günümüze kadar sürmektedir (Karaaslan ve diğ., 2009: 137).

1980'li yıllardan önce yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tek bir çalışma altında incelenmediği, fakat bazı çalışmalarda bu kavramın altyapısını oluşturacak temel kavramlara yer verildiği görülmektedir (İşbaşı, 2000:6). Davranış tanımının oluşturulmasında barnard'ın çalışmalarının büyük bir katkı sağladığı görülebilir (Gök, 2007: 58). Kata ve Kaan örgütler içindeki ödüllendirmelerin rol performanslarını arttırmayacağını, ancak ilişkilerin işbirliğine yönelik olarak arttırılabileceğini ifade ederek çalışmalara katkı sağlamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı irdelendiğinde yukarıdaki durumun oluşabilmesi için, çalışanların sistem

ödüllerinin dağıtımını adil olarak anlamaları ve paylaşımın kişiler veya gruplar arasında farklılıklar yaratmaması gereklidir. Kata ve Kaan bireysel farklılıkların yalnızca çalışanların gelirleri üzerine düşünüldüğünü, vatandaşlık kavramının ise irdelenmediğini söylemektedirler. Vatandaşlık duyarlılığı, vatandaş olarak ülke kurallarına uymanın ve ülkeye yapılan katkıya benzer nitelikte, örgütlerde de çalışanların örgüt kurallarına uyarak, sağlayabilecekleri ekstra katkıyı ifade etmektedir. Çalışanların vatandaş gibi davranabilmesi ise onlara vatandaş gibi davranıldığı hissetmesi ile mümkün olacaktır (Organ, 1988; İşbaşı, 2000: 12).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların örgütlerde, dış ve sosyal çevrede performanslarını yükselten, takım ruhunu çalışanlara hissettiren, yönetsel verimliliği ve etkinliği arttıran içten gelen gönüllülüğe dayalı davranışlardır (Özer, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışları yöneticilerin örgütlerine daha fazla değer vererek daha çok zaman ve enerji harcamaları ve bu olanaklarını önemli faaliyetlerde kullanmalarını sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların iş gereklerinin dışındadır ve örgütlere katkı sağlayan etkin faaliyet gösterilmesi adına önemli bir yere sahiptir (Akbaş, 2011: 63).

### **1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanların performanslarını değerlendirirken dikkate alınmayan, fakat uzun dönemde örgütsel davranışları ve bununla birlikte örgütün performansını etkileyen örgütsel vatandaşlık davranışına benzerlik gösteren davranışlar vardır. Bu davranışlar; rol davranışları, örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme ve sosyal temelli örgütsel davranışlar olarak sıralanabilir. Araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden bu davranışların ayrıntılı olarak incelenmesinde fayda görülmektedir.

#### **1.3.1. Rol Davranışları**

Rol davranışları, *“örgütlerin yönetimleri tarafından belirlenen ve oluşturulan, örgütlerin temelini şekillendiren, sistem, politika, kural vb. uygulamaları etkin üretim teknikleri ile ilişkilendirerek oluşturan ve sergilenmesi gereken davranışlardır”* (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010: 42). Başka bir ifade ile rol davranışları, *“çalışanların yönetim*

*tarafından belirlenmiş hak ve yükümlülüklerle göre gösterdiği davranışlardır” (Geçer, 2008:4).*

Çalışanların görevlerini gerçekleştirirken gösterdikleri davranışlar rol davranışlarını ifade etmektedir. Çalışanların algıladıkları roller ne kadar kapsamlı olursa, örgüt içindeki faaliyet ve rolleri aynı oranda algılamaktadır. Örnek olarak, iş arkadaşlarına yardımcı ve destek olma, görevlerini yaparken dikkatli olma ve gerekenden fazla önem verme gibi davranışlar gösterilebilir. Bu sebeple gerekenin üzerinde bir rol davranışı gerçekleştirilmiş olur (İşbaşı, 2000: 34).

Morrison (1994) çalışanların görevlerini gerçekleştirirken sergiledikleri davranışları rol davranışları şeklinde ifade etmiştir. Aynı işi yapan çalışanların iş kapsamı değişiklik göstermekle birlikte rol davranışları da bu kapsamda değişebilmektedir. Çalışanların algıladığı ve sergiledikleri davranışlar ne kadar geniş bir alana yayılırsa örgüt içerisindeki aktif hareketleri de o derecede örgütsel rol olarak algılamaktadır (Samancı 2007: 24).

Örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerinin kalitesi, büyüklüğü, miktarı, işlerinin ağırlığı, bilgilerinin seviyesi gibi durumlar performans kriterleri olarak görülmektedir. Bu kriterler, örgüt yönetiminin çalışanları üzerine alacakları kararlar üzerinde de etkili olmaktadır. Dolayısıyla, yapılan değerlendirmeler sonucu, çalışanların sergiledikleri rol davranışları ve performansları üzerine çalışanlar ödüllendirilmekte veya cezalandırılmaktadırlar. Sonuç olarak; rol davranışları, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duyulan ve gerekli olan davranışlardır. Çalışanlar bu davranışları gerçekleştirmediklerinde yönetim tarafından cezalandırılmakta ya da işlerine son verilmektedir. Nitekim örgütlerde bu durumdan zarar görmektedir. Bu sebeple, rol davranışları hem çalışanların hem de işletmelerin varlıklarının devam etmesini ifade etmektedir (Çelik, 2007:111-112).

### **1.3.2. Örgütsel Spontanlık**

Örgütsel spontanlık, çalışanların özgür iradesine bağlı olan ve gönüllülük esaslı, rol tanımlarında görülmeyen ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. Örgütsel spontanlıkta, çalışanlar kendi görevleri dışında ekstra olarak davranışlar gösterebilirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık arasındaki en önemli fark örgütsel vatandaşlık davranışının bilinçli olarak ortaya

çıkmasıdır. Örgütsel spontanlıkta ise söz konusu davranışlar kendiliğinden ortaya çıkmasıdır (Geçer, 2008:4).

Örgütsel spontanlık, özgür iradeye dayanarak gönüllülüğü barındıran, rol tanımlarında yer almamakla birlikte örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranış şeklidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ödül sistemi barındırmayan davranışlar, örgütsel spontanlık davranışları ödül sisteminde doğrudan yer alabilen davranışlardır. Örnek olarak, örgüt ortamında öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilen bir davranış ödüllendirilecek ise, burada öneride bulunan çalışanlar örgütsel spontanlık konusundan aktif bir hareket gerçekleştirmiş olacaklardır. Örgütsel vatandaşlık davranışında ise çalışanlar şikayet etmek yerine pasif kalmayı tercih edebilirler (Bolino vd., 2004: 231; Kameron,2001; Karaman vd., 2008: 53; Kalkan, 2013:81).

### **1.3.3. Psikolojik Sözleşme (Psikolojik Kontratlar)**

Mimaroğlu (2008) psikolojik sözleşmeyi, “*çalışan ve örgüt arasında karşılıklı temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentiler*” şeklinde ifade etmiştir. Başka bir deyişle yönetim ve çalışan ilişkilerinde, yazılı kurallar dahilinde olmayan beklentilerin karşılıklı değişimleri olarak ifade edilebilir. Bu tanımlamadan yola çıkarak psikolojik sözleşmenin ilerleyen bölümlerde detaylı açıklanacak olan sosyal değişim teorisinin içinde yer aldığı ve bir parçası olduğu görülecektir (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 122). Psikolojik sözleşmeler, çalışanların bireysel olarak algıları ile örtüşen, örgütler ile çalışanların birbirlerine olan karşılıklı görevleri içeren bir kavramdır. Çalışan kendi görevlerini yerine getirdikten sonra aynı şekilde görev yaptığı örgütten de kendi üzerine düşün görevleri gerçekleştirmesini beklemektedir (Doğan ve Demiral, 2009).

Yazılı olan sözleşmelerde çalışanlar gerçekleştirdiklerinin karşılığını maddi ve manevi olarak beklerler. Örgütte yer alan çalışanlar yazılı sözleşme ile psikolojik sözleşmeyi de bir nevi kabul etmiş olurlar. Yazılı olmayan sözleşme ile kabul ettikleri belirli işleri yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler ve karşılığında ise ödül, güvenlik, iyi bir muamele, saygınlık, kaliteli ve medeni bir iletişim, statü ve beklentilerin yerine getirilmesi için manevi destek beklerler. Örgütler sadece ekonomik anlaşmaları uygularlarsa çalışanlarında örgüte bağlılıkları düşerek ilgilerini de kaybetmeye başlarlar (Oktay, 1996). Bu bağlamda örgütler gerekli sözleşmeleri yerine

getirip, ilişkileri sağlam temeller üzerine oturtmaları da çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyeceklerini hesaba katmalıdırlar.

#### **1.3.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış)**

Motowidlo (1993) sosyal temelli örgütsel davranışları, “*bireyin rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgüte yönelik olan ve yöneldiği bu öğelerin yararını sağlama amacı taşıyan davranışlar*” şeklinde tanımlanmıştır. Gönüllülük, yardım etme, paylaşım ve iş birliği gibi davranışlar sosyal temelli davranış şekilleridir. Bu davranışlar çalışanların etrafındaki bireylerle birlik ve beraberliklerini sağlayarak, huzurunu korumak amaçlı sergilenen olumlu davranışlardır (İşbaşı, 2000: 15).

Organ (1990) sosyal temelli davranışların rol davranışlarında içerisine aldığı ifade etmiştir. Sosyal temelli davranışlar bazen çalışanların çalışma arkadaşlarının çıkarlarını gözetererek hareket etmesiyle örgütte zarar verebilen davranışlar haline gelebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları bu kavram içerisinde ekstra rol davranışları kapsamına girmektedir. Sosyal temelli örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte birçok davranışı içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Sosyal temelli örgütsel davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını da kapsamaktadır (Geçer, 2008:5).

### **1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİ VE ARAŞTIRMALAR**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili ortaya atılan teorilerin ayrıntılı olarak incelenmesinde fayda görülmektedir.

#### **1.4.1. Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisinin temelinde, çalışanların örgüt içerisindeki iş ilişkilerinde eşit bir muamele görmek istemeleri ve bu isteklerin motivasyonu etkilediği yatmaktadır (Koçel, 2007:498). Eşitlik teorisine göre çalışanların sağladıkları katkılar neticesinde kazandıkları ödüllerin diğer çalışanların kazandıkları ödüllerle karşılaştırmaktadırlar. Dolayısıyla, adil bir ödüllendirme olup olmadığını yorumlayıp fikir yürütmektedirler.

Çalışanlar bu sonuçlar doğrultusunda kendi kazanımlarını düşük düzeyde görürlerse adaletsizlik ve eşitsizlik olarak algılamaktadırlar. Çalışanların algıladıkları eşitsizlikler çoğaldıkça buna bağlı olarak şikayetlerde artmaktadır. Bu sebeple çalışanlar ödül almak için çaba sarf etmekte ve bunu başaramadıkları takdirde eşitsizliğin olduğunu ifade etmekte ve örgütlere olan katkılarını da azaltmayı tercih edebilirler. Sonucunda ise performans düşüklüğü ortaya çıkacaktır (Ay, 2007:21). Bu sonuçlarla birlikte çalışan örgütsel vatandaşlık davranışını da sergilemekten kaçınacaktır. Kısaca çalışanlar, ödüllendirme konusunda eşitliğin sağlandığını düşündüklerinde rahat ve iyi bir performans sergileyerek örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyeceklerdir (Erken, 2010:23). Eşitlik teorisinde temel olarak çalışan için eşitlik durumu söz konusu olmadığında eşitlik olabilecek veya sağlanabilecek ortamlara doğru yönelecektir. Eşitlik söz konusu olduğunda çalışanlar tatmin olacak ve organizasyona karşı olumsuz faaliyetler içinde yer almayacaktır. Bu iki durumda eşitlik teorisi içerisinde yer almaktadır. Aslında eşitlik teorisinin merkezinde algılanan adalet yer almaktadır. Algılanan adalet ile ödül ve öznel katkılar belirtmek istenir. Çalışanların eşit algıladıkları bir durumu başka bir çalışan adil bulmayabilir veya tam tersi olarak aynı durum gerçekleşebilir. Eşitlik teorisinin varlığı da bu konudaki belirsizlikten kaynaklanmaktadır (Gündüz, 2008:12- 13).

Bu bağlamda eşitlik teorisi çalışanların *“motivasyonunu, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllüklerini gösterebilmeleri için güven duymalarını, destek görmelerini, itibarlarının korunmasını ve takdir edilmelerini ifade eden bir yaklaşım”* şeklinde kabul edilebilir (Tutar 2007:100). Nitekim, çalışanlar örgüt içerisinde eşitsizlik ve adaletsizlik hissettikleri zaman daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek, örgütten soğuma, katkı sağlamama azalacak ve örgütten uzaklaşacaklardır. Dolayısıyla, örgüt yöneticilerinin tatmin olamayan çalışanların eşitsizlik sebeplerini gidererek tam katılımı sağlamaları gerekmektedir (Keleş ve Pelit, 2009:27).

#### **1.4.2. Katz ve Kahn Teorisi**

Katz ve Kahn (1966) araştırmalarında örgütler içerisinde pek çok rol davranışının olduğunu, ayrıca bu davranışların iş için gerekli olduğu ve önceden söylenmemiş davranışlar olduğunu belirtmişlerdir. Katz ve Kahn’a göre bu kavram “örgütlerin sosyal

akışını kolaylaştıran davranışları içermektedir ve bilinen görev performansı ile doğrudan ilgili değildir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:358-359). Çalışanlar, zorunlu olarak gerçekleştirdikleri rollerinin yanı sıra, örgütler için katkı sağlayan faaliyetlerde de bulunurlar. Bunlar, gelişim adına yeni ve özgün fikirler öne sürmek, kendini geliştirerek katkı sağlamak ve örgüte dış çevrede iyi bir ortam yaratmak şeklinde örneklendirilebilir. Bu davranışların genellikle doğrudan ödül getirmeyen jestler olarak nitelendirilebilir. Bu durum örgütün sosyal yönünü güçlenmesinde fayda sağlamakta fakat görev performansının içerisinde direkt olarak yer almamaktadırlar (Erdem, 2003:31).

Katz ve Kahn; örgütler içerisinde çalışanlara verilen ödüllerin çalışanlar arasındaki işbirliğini arttırabileceğini yalnız örgütlerin performanslarına ekstra olarak katkı sağlamayacağını ifade etmişlerdir. İşbirliğinin ortaya çıkabilmesi için ödüllerin adil dağıtıldığının algılanması gerekmektedir. Örgüt içerisindeki ödüllerin vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini "*vatandaşlık duyarlılığı*" olarak isimlendirmişlerdir. Bu duyarlılık ise vatandaşların kanunların ötesinde ülkeleri için ekstra katkılar sağlamaları yönünde açıklanmıştır (Katz ve Kahn, 1977:167; Alp, 2007:78).

Katz ve Kahn, çalışanların görevlerinin haricinde performans gösterme ve gönüllü davranışlarla alakalı ifadeleri örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda vatandaşlık duyarlılığı ve ekstra rol davranışı gibi kavramları ilk defa kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışının literatürde yer almasına destek olmuşlardır (Gürbüz, 2006).

### **1.4.3. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal sistemlere örnek olarak örgütlerin biçimsel yanının yanı sıra biçimsel olmayan yanları da önem arz etmektedir. Örgütlerin biçimsel taraflarını hiyerarşi, yetkiler, kurallar ve kontrol gibi kavramlarla birlikte yöneten yönetici, biçimsel olmayan davranışları da çalışanların ihtiyaçları ve moral gibi kavramlarla desteklemeye çalışır. Yönetimde hareketliliği sağlayan da biçimsel olmayan yanın kattığı durumlardır (Durukan, 2003: 284).

Sosyal değişim, kazanç elde etmeyi hedefleyen çalışanların gönüllü davranışları da kapsamaktadır. Sosyal değişimlerde ekonomik değişimlerden farklı olarak elde edilecek olan kazanç güvene dayalı olmakla birlikte belirsizlikte



barındırmaktadır. Bu nedenle sosyal değişime dair olan kazançlarda ekonomik mübadele olduğu gibi pazarlık etme gibi bir durum söz konusu değildir (Kamer, 2001:5-6).

Örgütler tarafından motive edilerek beklentileri yerine getirilen çalışanlar, iş arkadaşlarıyla işbirliği yapma konusunda da isteklilik duymaktadırlar. Herhangi bir problem veya sorunla karşılaşıldığında cevap verme yeteneğine sahip olmayan çalışan, diğerleri ile işbirliği içerisinde bulunarak sosyal değişim şartlarında görev icra ettiklerinin işareti olarak gösterilebilir. Bu durum da, çalışanların biçimsel rol davranışlarının ötesine geçerek kendinden beklenmeyen işleri gerçekleştirmeleridir. Aynı zamanda örgüte olan vefa borçlarının ödendiği düşüncesi de ortaya çıkmaktadır (Bell ve Menguc, 2002:135).

Sonuç olarak, sosyal değişim teorisi, örgüt yöneticilerinin adil davranışları ile birlikte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleri söylenebilir. Bu teoriyle çalışanlar, sunulan imkanlar dahilinde, örgütlerine duygusal, normatif ve devam bağlılığı duymakta bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışına dönüştürmektedirler (Keleş ve Pelit, 2009: 26).

#### **1.4.4. Vekalet Teorisi**

Vekalet teorisi, hedefledikleri amaçlar ve sağlayacakları çıkarları farklı olan çalışanların birbirleri ile yardımlaşmaları durumunda ortaya çıkan problemleri inceleyen teoridir. Bu yaklaşım, çalışanlar arasındaki motivasyon, kontrol ve bilgi akışının kalitesini ve gelişimini sağlamaktadır. Tam olarak bir çalışandan diğer çalışana yetki aktarımı ile ortaya çıkan vekalet ilişkisini ifade etmektedir. Bu teoriye göre örgüt hiyerarşisinde bulunan alt kademe çalışanlar örgütsel performans konusunda önem arz eden bir etkiye sahip değillerdir (Çınar akt. Güven, 2006: 25).

Vekalet teorisi yöneticilerin örgütsel performansı arttırmak istemelerinde doğan bir yapıdır. Bu teoriye göre performansa dayalı verilen ücret çalışanların kendi çıkarlarını ve davranışlarına hakim olmalarının yanında biçimsel rol performansına dayalı olan hareketlerinde bir motivasyon aracı olarak yer almaktadır. Çalışanların gönüllü olarak birbirlerine yardımcı olma istekleri örgütsel vatandaşlık davranışını ilgilendiren konular arasındadır. Vekalet teorisini barındıran varsayımlar güçlü bir performansa dayalı ücret sistemini de yanında getirmektedir. Bu sistem çalışanların

biçimsel rol davranışlarına odaklanmalarını ortaya çıkarmakla birlikte, ekonomik ödüllendirmenin yer almadığı örgütsel vatandaşlık davranışlarından uzaklaşmalarına sebep olmaktadır (Gündüz, 2008:13- 14).

#### **1.4.5. Denis Organ'ın Teorisi**

Dennis Organ örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk kez kullanan ve bu kavram adına önem arz eden araştırmalar yapan bilim adamıdır. Organ kavramı ortaya çıkarırken Barnard'ın yaptığı çalışmaları örgütsel vatandaşlık davranışının temeli olarak kabul etmiştir. Aynı zamanda Katz ve Khan'ın ekstra rol davranışı yaklaşımından da faydalanmıştır (Aslan, 2008:166). Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmaların başlangıç noktası Organ ve Bateman'ın "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" adlı makalesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:360).

Organ'ın teorisinde örgütsel vatandaşlık davranışı için önermiş olduğu faktörler gönüllü centilmenlik davranışı, nezaket tabanlı bilgilendirme ve örgütün gelişimine destek vermedir. Organ araştırmalarında biçimsel rol ve ekstra rol davranışları üzerine incelemeler yapmıştır. Biçimsel rol davranışı, çalışan için gerekli olan teknik bir rol davranışı olmakla birlikte belirli kurallar barındırmaktadır. Ekstra rol davranışı ise, kendiliğinden ortaya çıkan planlanmamış davranışlar olarak ele alınır. Çalışanın herhangi yazılı kurallar olmadan doğal olarak ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:360-361).

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanları desteklemek için kullanılmasını, iş tatmininin de çalışanların doğal davranışları sonucunda ortaya çıktığını ifade etmiştir. Adalet, etkin katılım ve yönetici desteğininde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Rol ve ekstra rol davranışları üzerine araştırmalar yaparak bu kavramlardan söz etmiştir. Organ örgütsel vatandaşlık davranışlarının ekstra rol davranışlarını ortaya çıkardığını ve desteklediğini belirtmiş ve bu konular üzerine çalışmalar yapmıştır (Ay, 2007: 20).

### **1.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI**

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili tam bir uzlaşmanın sağlanamadığı, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlandırma çalışmaları

incelendiğinde otuz farklı vatandaşlık davranışı tanımlanmış ve örgütsel vatandaşlık davranışının çok boyutlu yapısına dikkat çekilmiştir (Güler, 2013:33).

Örgütsel vatandaşlık davranışına her geçen gün yeni çalışmalar içerisinde farklı örgüt yapıları ve sektörler üzerinde yer verilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının teorik olarak ifade edildiği günden beri birçok araştırmacı örgütlerde konu olan davranışları incelemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açıklanmaya çalışılırken farklı yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır (Basım ve Şeşen, 2006:86).

Literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları konusunda tam olarak açıklığa kavuşmadığı, fikir birliğine varılmadığı (Graham, 1991; Williams ve Anderson, 1991; Van Dyne ve diğ., 1994) farklı sınıflandırmaların ortaya çıktığı görülmektedir. Kabul edilen ve en çok kullanılan sınıflama Organ'ın (1988) yapmış olduğu sınıflandırmadır (Yılmaz, 2010:3). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş farklı boyutta ifade etmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:264). Literatürde en sık kullanılan sınıflandırma Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlandırması olduğundan bu çalışmada bu beş boyut incelenmiştir.

### **1.5.1. Graham'ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları**

Graham 1986'da siyaset felsefesindeki vatandaşlık anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsallaştırmalarına eklenebileceğini ileri sürmüştür. Sonrasında Organ (1988) vatandaşlık erdemi-sivil erdem (civic virtue) davranışını bir örgütsel vatandaşlık davranışı formu olarak örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaştırmasına eklemesine karşın genel anlamda örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel olarak işlevsel rol fazlası davranışlar olarak tanımlamaya devam etmiştir (Yaylacı, 2011:78).

Graham (1991) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, klasik felsefe ve modern politik teori üzerine inceleyerek, vatandaşlık davranışını başlangıç noktası olarak sınıflamıştır. Vatandaşlık davranışı, sivil vatandaşın sorumluluğunu betimlemektedir. Bu sorumluluklar; itaat, sadakat ve katılımdır. Graham (1991) geliştirdiği politik felsefe yaklaşımıyla itaat, sadakat ve katılım kategorilerini örgüt ortamındaki vatandaşlık davranışlarına uyarlamıştır. Bu davranışlar; örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olarak ifade edilmiştir (Türker, 2006:14-15).

### **1.5.2. Williams ve Anderson'un Örgütsel Vatandaşlık Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışları, sonuçları bakımından incelendiğinde çalışanların ya da örgütün faydasına olan davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu durumun nedeni faktörlerin ortaya çıkmasında farklı etkenlerin rol almasıdır. Williams ve Anderson'a (1991) göre, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ödül beklemeden gönüllü olarak ortaya çıkan ve yapılan davranışlar; örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ise ödül bekleme ya da cezadan kaçmak için yapılan davranışlar şeklindedir (Geçer, 2008:18).

Williams ve Anderson (1991), örgütsel vatandaşlığın beş boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; kişiler arası yardım, bireysel girişim, sadık propagandacılık, kişisel gayret (çalışkanlık), rol yapmama (samimi davranma) davranışları olarak ifade edilmekte ve bu davranışların, informel kurallara bağlı olduğu, belli bir sraya göre ortaya çıktığı belirtilmektedir (Polat, 2007:63).

### **1.5.3. Podsakoff ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Boyutları**

Podsakoff ve arkadaşları diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme, destekleme ve barışı koruma boyutları bir bütün olarak değerlendirilerek yardım etme veya yardımseverlik adıyla tek bir boyut olarak incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda diğerlerini düşünme ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarının tek bir boyut altına toplanarak incelendiği Organ (1997) tarafından da kabul edilmekle beraber yine de bu boyutlar arasında farklılığın sürdürüldüğü ifade edilmektedir (Güler, 2013:40) Örgütün gelişmesini amaçlayan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını kapsayan çalışmaları inceleyerek, yardımseverlik, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, erdemlilik ve kendini geliştirme davranışları başlıkları altında incelemiştir (Gök, 2007:13).

### **1.5.4. Denis Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Organ ve arkadaşları (1988) örgütsel davranışlar içerisinde ekstra rol davranışlarını geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkararak diğergamlık (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenlik (sportsmanship) olmak üzere örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerini belirlemiştir. Organ 1988 yılında diğergamlık ve nezaket boyutlarının benzerlik

gösterdiğini fakat diğergamlılığın, çalışanlara bir problem ortaya çıktıktan sonra yardım etmeyi; nezaket boyutunun ise problemin ortaya çıkmasını engellemek ya da etkisini azaltmak ve yardımcı olmak olarak tanımlayarak iki boyutu birbirinden ayırmıştır. Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar şu şekildedir (Güler, 2013: 36):

- Diğergamlılık (Altruism)
- Nezaket (Courtesy)
- Vicdanlılık (Conscientiousness)
- Centilmenlik (Sportmanship)
- Sivil Erdem (Civic Virtue)

Birçok araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek adına kullanılan Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını ayrıntılı olarak incelemekte fayda görülmektedir.

#### **1.5.4.1. Diğergamlık/Diğerlerini düşünme/Özgecilik (Altruism)**

Diğergamlık, örgütler içerisinde görev yapan çalışanların diğer çalışanlara yardım etmeye yönelik tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988). Başka bir çalışmada olağanüstü durumlarda dahi gönüllülüğe dayalı olarak diğerlerinin işlerine yardımcı olmak şeklinde ifade edilmektedir (Polat ve Ceep, 2008:310). Çalışanların örgütle ilgili sorunlarında veya görevlerde iş arkadaşlarına yardım etmeyi amaçlayarak gönüllü davranışlar sergilemeleri durumudur (Gürbüz, 2006: 55). Başka bir tanıma göre yardım edilerek performansı arttırmaya yönelik davranışlar şeklinde ifade edilmiştir. Bu davranışlar çalışan performansını yükselterek etkili ve verimli çalışmaya destek olmaktadır. Bir çalışanın diğer bir çalışanın işini ve görevlerini üstlenmesi gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir (Çetin, 2004:20). Diğergamlık boyutu, çalışanlara işle ilgili problemlerinde yardımcı ve destek olma faaliyetlerini kapsamaktadır. Genellikle bireysel davranışları kapsamakla birlikte, performansın pozitif yönde etkilenmesi örgüt etkinliğinde yükseltmektedir (DiPaola ve Hoy, 2005). Çalışma arkadaşlarından birinin rahatsızlanıp işe gelmediği zamanlarda onun işlerini üstlenmek diğerlerini düşünme boyutuna örnek olarak verilebilir (Özkalp, 2003:96).

Diğergamlık boyutunda, gereken başarıyı gösteremeyen çalışana işinde yardımcı olmayı ön plana çıkarmaktır (Sezgin, 2005:323). Yardımlaşma aynı zamanda bilgi

paylaşımı oranını arttıracaktır. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması bir o kadar kolaylaşacaktır (Özdevecioğlu, 2003:119).

Diğergamlık boyutunda çalışanlar ödül veya ceza düşüncesi olmaksızın çalışma arkadaşlarının yüklerini üstlenmektedirler. Bu durum işyüklerini paylaşmakla birlikte gönüllü olarak gelişmesinde katkıda bulunacaktır. Bu sebeple örgütler içerisindeki karşılıklı çatışmalar azalmakta ve çalışanlar birbirlerine yardım ederek iyi ilişkiler kuracaklardır. Özverili davranışlar açıkça örgüt verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, örgütün kaynaklarını sorunlar üzerine kullanmak yerine, örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak kolaylaşacaktır (Podsakoff ve diğ., 2000:518).

Sonuç olarak, diğergamlık davranışı gönüllü olarak diğer çalışanların işlerine destek olma ve yeri geldiğinde üstlenme gerçekleştirerek, örgütün amaçlarını yerine getirmede, bütünlüğü sağlamada, işle ilgili problemlerin önüne geçilmesi anlamında olumlu davranışlardır. Bu davranışları sergileyen çalışanlarında iş arkadaşları arasında örnek gösterilen ve bütünü koruyan kişiler olduğu ifade edilebilir.

#### **1.5.4.2. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)**

Türk Dik Kurumu vicdan kelimesini, “kişiyi kendi davranışları hakkında bir yargıda bulunmaya iten, kişinin kendi ahlak değerleri üzerine dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan güç” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016). Vicdanlılık ise kurallara ve düzenlemelere uyararak, gerekli molalar dahilinde örgütün asgari işlerinin ötesinde çalışanların gönüllü davranışları şeklinde ifade edilebilir (Podsakoff ve diğ., 1990:115). Bu davranışlar, işe zamanından önce gelme, iş tamamen bitene kadar işyerinden ayrılmama, gereksiz molalar vermeme, kaynakları koruma ve yapıcı öneriler sunma davranışları olarak ifade edilebilir (Özyer ve diğ., 2012:183). Nitekim, dakik olma, molaları dikkatli kullanma, toplantılara ve eğitimlere düzenli olarak katılım sağlama ve örgüt içerisindeki kurallara bağlı kalmaya çalışmakta vicdanlılık boyutu altında örneklendirilebilir (İşbaşı, 2000:26).

Bu davranışların sonucu olarak çalışandan beklenen minimum rol davranışından daha fazlasını gerçekleştirilmiş olur. Bu davranışlar gerçekte çalışanın kendi kendisini disipline ederek ortaya çıkarabileceği davranışlardır (Titrek ve diğ., 2009:92).

#### **1.5.4.3. Nezaket (Courtesy)**

Nezaket, işle ilgili problemler ortaya çıkmadan problemleri önlemeye yönelik gönüllü davranışlar olarak ifade edilebilir (MacKenzie ve diğ., 1993:71). DiPaola ve Hoy (2005), ise bu boyut için haberdar etme, hatırlatma, işe yarar bilgileri paylaşma ve aktarma yoluyla problemlerin önlenerek, olanakların zaman ile birlikte verimli kullanılması gibi davranışları gösterdiğini ifade etmişlerdir. Organ ve Ryan (1995:782)'a göre örgütler içerisinde problemler oluşmadan, sorunlar üzerine önceden önlem alma ve çalışanlara yardımcı olma davranışdır. Yönetimde ise, çalışanlar arasındaki olumlu iletişim olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:121). Organ, nezaket boyutunun örgütlerdeki iletişimle ilişkilendirildiğini ifade etmiştir. Örgütler işleri gereği iletişim içerisinde olmaları gereken, alınan kararlar ve işlerden dolayı çalışanları önceden haberdar etmeleri, gerekli durumları açıklamaları, bilgi aktarmaları da bu ilişkilere örnek olarak gösterilebilir (Yücel, 2006:10).

Bu bağlamda; günümüz çalışanlarına yakışan birbirlerine bağlı olarak hareket etmeleri ve uyum sağlamaları, nezaket ve hoşgörülü olma gibi davranışlar işbirliği ve uyumu ortaya çıkaran önemli faktörlerdir. Gönüllü olarak gösterilen nezaket davranışları, başarı sağlamak ve örgütlerin hedeflerine ulaşmada çıkabilecek olumsuzlukları önceden engellemek şeklinde ifade edilebilir (Beşiktaş, 2009:57).

#### **1.5.4.4. Centilmenlik/ Sportmenlik (Sportsmanship)**

Centilmenlik boyutunu Organ, çalışanların işi zorluklarına ve negatif yönlerine şikayet etmeden katlanma şeklinde tanımlamıştır. Başka bir ifade ile çalışanların diğer çalışanlar tarafından rahatsız edilme durumunda veya koşulların istenilen durumda gitmediğinde alınganlık göstermeden örgütün istediğini gerçekleştirmeleri durumudur (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 48). Özdevecioğlu (2003) ise çalışma ortamı içerisinde çalışanların olumsuz durumları göz ardı etmeleri durumu olarak açıklamıştır (Özdevecioğlu, 2003:121). Genellikle örgütler içerisinde zorluklar ortaya çıkmakta ve yaşanılmaktadır. Centilmenlik davranışı gösteren çalışanlar bu durumlara katlanarak ufak tefek sorunları büyütmezler (Organ ve Ryan 1995; Köse ve diğ., 2003'dan akt. Bolat ve diğ. 2009:218 ).

Organ (1988) çalışanların iş ortamında arkadaşlarına saygılı olmaları, sorunları büyütme yerine olumlu tarafından bakmalarını, yapıcı olmalarını, örgüt imajını ve

faaliyetlerini dış çevrede savunma gibi durumları centilmenlik boyutu altında örnek verilebilecek davranışlar şeklinde ifade etmiştir (Gürbüz, 2006: 56).

Centilmenlik davranışları, sorunların üzerine yoğunlaşmaktansa strese ve gerginliğe sebep olana davranışlardan uzak durarak sabır gösterme ve örgütün etkinlik ve verimliliğine destek olacak davranışlardır. Örgütlerde karşılaşılan olumsuz durumları çözmek için yönetim kaynaklarına başvurulduğu görülmektedir. Fakat centilmenlik davranışının belirlediği örgütlerde sorunlarla uğraşmaktan çok kaynaklar planlama, problem çözme ve örgütsel analiz gibi uygulamalara aktararak örgütsel etkinlik sağlanır (Keskin, 2005:25).

Centilmenlik davranışının sergilenmesi ile birlikte yöneticiler işbirliği gerçekleştirilmesini sağlamak adına daha az vakit ve enerji harcayacaktır. Bu sebeple yönetici olmasa dahi verimli bir çalışma ortamı sağlanacaktır. Centilmenliğin eksik olması durumunda örgüt içerisinde bulunanların sadakatleri azalacak ve örgüt iklimi negatif yönde etkilenecektir. Bu sonuçlar doğrultusunda da verimlilikte olumsuz yönde etkilenecektir (Podsakoff and MacKenzie, 1994). Centilmenlik davranışlarının hüküm sürdüğü örgütlerde huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasının yanı sıra hoşgörü ve iletişim olumlu yönde eğilim gösterecektir (Çelik 2007:133). Sonuç olarak, centilmenlik faaliyetlerinin olmadığı örgütlerde örgüt yapıları zarar görmeye birlikte verimlilikte olumsuz yönde etkilenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, çalışma ortamı için gerekli olan huzuru sağlayan, örgüt için yararlı bir davranış biçimidir (Beşiktaş, 2009:29).

#### **1.5.4.5. Sivil Erdem/Örgüt Gelişimine Destek Verme (Civil Virtue)**

Sivil erdem boyutu örgüt içerisinde yapılan bütün aktivitelere katılma, gelebilecek olan tehdit ve fırsatları da gözlemlene davranışlarını içermektedir. Bu boyut örgütler içerisinde var olan kurallara ve işleyiş içerisindeki etkinliklere katılarak örgüte olan ilgi ve katkı konusunda gelişim ile ilgilidir (Podsakoff ve diğ., 2000; DiPaola ve Hoy, 2005).

Örgüt çalışanları kurumlarının gelişmesi, amaç ve hedeflere ulaşması adına yardım eden faaliyetlerde bulunmak istemeleri, görevleri arasında olmasada kurum imajına yardım edecek aktivitelere katılmak istemeleridir. Örgüt içerisindeki



gelişmelere ayak uydurarak uyum gösterme çabaları ve değişimlere ayak uydurmaları, kabul etmeleri bu kapsam içerisindeki davranışlar arasında yer alır (Elçi, 2005:32).

Sivil erdem boyutu örgüte bağlılık ve bütün olarak ilgiyi ifade etmektedir. Örgütle ilgili strateji ve planlamalarda fikir üretebilme, toplantılar içerisinde yer alma, yönetimde yer alma, örgüt yararına olabilecek her türlü davranış ve raporlama gibi davranışlar konusunda istekli hareket etmektir (Podsakoff ve diğ., 2000:525). Bütünü ifade eden bu boyut, örgüt çalışanlarının yönetime katılımını ifade etmektedir (İplik, 2009:110).

Katı kuralların uygulandığı ve otoritenin ön planda olduğu, aynı zamanda kararların sadece yönetim tarafından alındığı örgütlerde sivil erdem davranışı ortaya çıkmakta ve uygulama alanı bulmada güçlük çekecektir. Yöneticilerin bu tutumları işlerine karışılmasını istememelerindedir. Yöneticilerin desteklemediği ve dikkate değer maliyetler ortaya çıkaran sivil erdem davranışları, bu sebeple en zor sergilenebilen örgütsel vatandaşlık davranışı türü olarak karşımıza çıkabilmektedir (Berber, 2010:56-57). Nitekim örgütün bulunduğu çevre içerisinde meydana gelen değişime duyarlı olarak olumlu bir gelişme; bilgi elde etme ve bu bilgiyi diğer çalışma arkadaşları ile paylaşmaya istekli olma gibi gönüllülük barındıran davranışlarında da bu bağlamda değerlendirmek mümkündür (Demirel ve diğ., 2011:38).

## **1.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Yukarıdaki başlıklar altında verilen bilgiler doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışına iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik, kişisel ve örgütsel özelliklerin ön plana çıktığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerin ön plana çıktığı ifade edilebilir. Nitekim bu faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkilerinin incelenmesinde fayda görülmektedir.

### **1.6.1. Örgüte Bağlılık**

Örgütsel bağlılık çalışanın örgüte bağlılığının gücü şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifade ile, işi benimseyerek ve örgüte sadık kalarak, örgütü için çaba harcayarak ve örgütle beraber devam edebilmek adına örgütle özdeşleşme ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurundan oluşan bir bütündür (Özdemir, 2005:106). Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığı üç faktör altında incelemiştir. Bu çerçevede, bireylerin kendi istekleri ile

örgütte kalmaları duygusal bağlılık, ihtiyaçlarının getirdiği doğrultuda kalmaları devam bağlılığı ve örgütte kalma zorunluluğunda oldukları için de normatif bağlılık olarak ifade edilmiştir (Gürbüz, 2006:59).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbirleriyle yakın ilişki içerisindedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılığın bazı boyutlarından pozitif yönde etkilenmektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılıktan daha geniş bir anlama sahiptir ve örgütsel bağlılığı da içinde barındırmaktadır (Çelik, 2007:103). Bireylerin bağlılık düzeyinin etkisi ve örgütte devam etme yönündeki istekleri ile birlikte işe devam ettiğine inanılmaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları bu durum sonucunda sergileyeceğini gösterebilir. Bireylerin sahip olduğu örgütün gelişimi için kişisel ilgiyi sürekli göstermesi neden olarak verilebilir. Sonuç olarak araştırmalar örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişkinin varlığını öne sürmektedir (Altınbaş, 2008:31).

### **1.6.2. Bireyin Ruhsal Durumu**

Bireyler duygusal rahatlıklarının var oldukları ortamlarda daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler. Sosyal psikolojiye dair inceleme yapıldığında olumlu ruhsal özelliklere sahip bireyler daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilmekte ve olumlu ruh hallerini sergiledikleri ortamlarda bireylerin diğergamlık davranışlarında artma olduğu belirlenmiştir (Geçer, 2008:24). Diğer bir çalışmada olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin yardımseverlik davranışlarında artma olduğu saptanmıştır ve bu durumu destekler niteliktedir (Kamer, 2001).

### **1.6.3. Kişilik Özellikleri**

Örgüt yönetimleri için çalışanlarını tanımak, onlar hakkında bilgi sahibi olmak ve kültürel özelliklerini bilmek çalışan davranışlarını önceden tahminlemek ve kestirebilmek örgüt yönetimi adına çok önemlidir. Örgütleri tamamlayan ve anlamlandıran unsur çalışanlardır. Çalışanları tanımam örgüt ve bireyler arasındaki ilişki ve iletişimi kolaylaştıracaktır. Doğal olarak bu durumun sağlam temeller üzerine oturtulması verimliliğin ve etkinliğin artmasına destek olacaktır (Yücel ve Taşçı, 2008: 683). Aynı zamanda kişilerin davranışlarını şekillendiren durumlardan biride iç ve dış denetim odaklı olmalarıdır. Örgüt içerisinde var olan iç denetim odaklı bireyler için tercih sebebi iken, diğerleri için ise şanstır ibarettir. İç denetim odaklı bireyler örgütte

kalmayı bir tercih olarak görürken dış denetim odaklı bireyler ise şans ve kader olarak görerek örgüte karşı bağlılık hissetmemelerine rağmen örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Bu sebeple iç denetim odaklı bireyler, dış denetim odaklı bireylere göre örgütte daha ön planda olarak faaldirler (Başaran, 2000:157).

Kişilik, bireylerin yaşama bakış açısı, zorluklara karşı tutumları veya iş yapmaya karşı olan çabalarını belirlemektedir. İyimser bireylerin iç motivasyonları yüksektir. İşin ilerleyeceği ve iyi olabileceği konusunda olumlu düşünce ve inanca sahiptirler. Boş verme gibi tutum sergilemezler ve yaptıkları her şeyin faydalı olacağı düşüncesindedirler. Nitekim iyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Baltaş, 2002:185).

#### **1.6.4. İş Tatmini**

İş tatmini işin gerekleri ile çalışanların isteklerinin birbirine uyması (Yalçın, Öztürk ve Özgen, 2005:327) veya çalışanların işlerine karşı gösterdikleri tutum şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların işlerine karşı tutumları değişkenlik gösterebileceğinden dolayı olumlu ruh halleri iş tatminini ve olumsuz ruh halleri ise tatminsizliği açığa çıkarabilir. İş tatmininin düşmesi çalışma koşullarının bozulduğunu ortaya çıkarmaktadır. Tatminsizlik sonucunda grevler, işin yavaşlaması, disiplinde bozulma, performansın yavaşlaması gibi ekstra problemler de işletmeler içinde ortaya çıkabilmektedir (Demir, 2007:37; Karaduman, 2013:43). İş tatmini, işin özellikleri ile çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman sağlanmış olmaktadır (Yalçın ve diğ., 2005:327).

İş tatminini hissedemeyen veya yaşayan çalışanlar, örgütüne yardımcı olma, işbirliğini kabullenme ve daha fazla prososyal davranış sergileyebilirler. Bu sebeple örgüt açısından iş tatmini önemli olmakla birlikte yöneticilerin bu durum üzerine eğilim göstermeleri gerekmektedir. Nitekim iş tatmininin düşük olması örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 51).

### 1.6.5. Örgütsel Adalet

Örgüt içerisinde görev yapan bireylerin örgüt ortamında adaletsizliklerin olduğunu düşünmeleri iş üzerindeki çabalarını doğrudan azaltmayabilir, fakat örgütsel vatandaşlık davranışını azaltabilir. Bu durumun sonucunda tepkiler ortaya çıkabilir. Adalet duygusunun var olduğu ortamda ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde ve bulunma eğiliminde artış olacaktır. Bu bağlamda, çalışanları motive eden temel etken, kendilerine adil davranıldığından emin olmalarıdır (Sezgin, 2005).

Folger ve Cropanzano (1998) örgütsel adalet kavramını örgütlerin içine yayarak, kazanımlar, prosedürler ve kişiler arası iletişim ve etkileşimlere yön veren kurallar olarak ifade etmişlerdir (Yürür, 2008:296). Prosedür adaleti ise kararların alınmasında adil olan kavramlardan bir tanesidir. Olumlu ve olumsuz algılamalar örgüte olan bağlılığı azaltmakla birlikte performans ve örgütsel vatandaşlık davranışında düşük düzeyde sergilemelere neden olmaktadır. Etkileşim adaleti, dağıtım ve prosedür adaleti bağımsız bir adalet kategorisi olmakla birlikte bireyler arasındaki ilişkilerin niteliğine ilişkin algılamaları ifade etmektedir (İşbaşı, 2000:42).

### 1.6.6. İşin Özellikleri

Bir işin örgüt içerisinde geribildirim, karar verme veya kendi kendini yönetebilecek nitelikte olması, kendi davranışlarını takip etme ve kişisel kontrol duygusunu geliştirmelerini sağlayabilmektedir. Van Dyne, Graham ve Dienesch ile Farh, Podsakoff ve Organ'a göre, anlamlı görev özellikleri, yönetici tarafından baskının ve yakından izlemenin olmadığı ortamlarda bireyler kendilerini değerlendirme ve izleme olanağı bulacaklarıdır. Bu sebeple örgütsel bağlılıkta artarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenecektir (Kamer, 2001; Ay, 2007:30).

Bir işyerindeki düzen, işlerin sistematik olması ve o işyerindeki görevler için sorumluluk duygusu geliştirmesine neden olur. Yaparken anlamlandırdıkları görevler, kontrole izin verilmesi, bilincin geliştirilmesi ve motivasyonun sağlanması örgüte bağlılığı arttıracaktır. Aynı zamanda kendi kendilerine bir sistem geliştiren çalışanlar hata yapmamaya da özen göstereceklerdir (Karaduman, 2013:43-44).

### 1.6.7. Liderlik

Koçel (2007:583) liderlik kavramını gurup yaşantılarını düzenlemekle birlikte, bu yaşantılarında katkısıyla gurubun var olan gücünden yararlanma süreci olduğunu belirterek; “belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir” şeklinde ve “herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniği” olarak ifade etmiştir (Koçel, 2007:583).

Lider davranışları hiyerarşik yapı üzerinde diğer yöneticilere katkıda bulunarak astlara rol gerekleri üzerinde davranış göstermeleri adına etkili olmaktadır. Nitekim lider vasfını taşıyanların örnek davranışlarda bulunmaları ve destekleri örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olacaktır (Kamer, 2001). Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında liderlik davranışlarının da katkısının olduğu ifade edilebilir (Yücel, 2006:12).

### 1.6.8. Yaş, Kıdem ve Hiyerarşik Düzey

Örgütler içerisinde görev yapan çalışanların hizmet ettikleri süre, yaş ve kıdem arttıkça çalıştıkları örgüte de bağlılıkları artmaktadır. Artan bu bağlılıkta örgüt adına yararlı olmaktadır. Kıdemle artmasıyla birlikte duyulan güven artmakta ve aynı zamanda çalışan daha fazla çaba göstererek örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarmaktadır (Samancı, 2006:36).

Van Dyne ve Graham, bir örgütte uzun zaman geçiren bireylerin örgüte yönelik kuvvetli bağları oluştuğu ve iş yaparken özgüvenlerinin yükseldiği ifade etmişlerdir. Bu sebeple bu özellikleri barındıran çalışanların olumlu davranışlar gösterme düzeyleride artmaktadır. Diğerlerinden hiyerarşik olarak yüksek olan çalışanlar, karar verme yetkileri, rahat davranabilmeleri ve kontrol, müdahale olanakları gibi ayrıcalıklarının olması daha çok örgütsel bağlılık davranışını ön plana çıkarmaktadır (Keskin, 2005:30). Örgüt içerisinde kıdeme sahip olanlar tecrübelerini de yansıtarak daha çekici pozisyonlar elde edebilmektedirler. Bu sebeple örgüte bağlanan çalışanlar örgüt adına daha çok çalışma eğilimi göstereceklerdir (Demir, 2007:37). Liderlik davranışlarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemede etkin rol oynamaktadır. Yukarıda bahsedildiği üzere üst düzey yetkililerin, liderlerin, yöneticilerin veya hiyerarşik yapıda üst kademedeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri liderlik ve

örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri çalışanlar açısından örnek olacaktır ve aynı davranışlar çalışanlar tarafından da sergilenecektir (Güven, 2006).

### **1.6.9. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, “bir örgütte işlerin yapılma şekli” olarak ifade edilmekle birlikte örgütün var olmasında katkıda bulunan liderlerin yönetim tarzlarından alan örgüt kültürü, gelişimini ise çalışanlarla birlikte sağlamaktadır (Çelik, 2007:157). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt kültürü arasındaki bağın oluşmasında; değerler, normları, tutum ve davranışlar, işten duyulan haz, motivasyon ve aidiyet duygusu gibi birçok faktör etkili olmaktadır (Dinçer, 1997; Schein, 1985).

İşletmeler içerisinde paylaşılan değerler çalışanlar için duygusal olarak bağlılık ve aidiyet hissiyatı için oldukça önemlidir. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında bir bağ oluşursa katılım yükselerek örgütsel vatandaşlık davranışında bununla birlikte var olacaktır. Örgüt değerleri ile çalışan değerlerinin uyuşması tatmini arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına imkan verecektir (Güven, 2006).

### **1.6.10. Kişi-Örgüt Özellikleri**

Diğer örgütlerde olduğu gibi otel işletmelerinde de insan faktörü önem arz etmektedir. Nitekim örgütün biçimini oluşturan, yön veren, teknolojik sistemleri kullanan ve bütünü oluşturan insandır. Örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmak, örgütler ile kişilerin bütünleşmesinin göstergeleridir. Modern davranışları bilimlerde örgüt içerisinde bulunan bireyleri birleşim ve kişilik konusunda yol göstermektedir. Örgüt içerisindeki sosyal değerlere uyum gösteren bireyler aynı zamanda örgütle bütün haline gelecektir. Bu sebeple kişilerin örgütlere uyum sağlamaları olumlu sonuçlar doğurduğundan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı ile sıkı bir iletişim içerisinde (Samancı, 2007:15).

Örgütsel kimliği oluşturan çalışanların örgüt ve arkadaşlarıyla kendilerini özdeşleştirdikleri sonucuna ulaşılabilir. Kendilerini örgütlerine yakın hisseden bireyler, örgüt adına olumlu cümleler kurabilmekte, gurur duymakta ve görev sorumluluklarının bilincinde olarak daha iyi işler ortaya koyabileceklerdir (Ertekin, 2008:67). Bu bağlamda otel işletmeleri çalışanları içinde aynı sonuçlara ulaşılabilir. Otel işletmeleri yapısı gereği insan gücüyle hizmet verdiklerinden dolayı, işletme içinde görev yapan

bireyler çalışma ortamındaki olumlu gelişmelere ayak uydurarak motivasyonla birlikte aidiyet duygusunuda üzerlerinde barındıracaktırlar. Aynı zaman da olumlu tutum ve davranışlar göstererek örgütsel vatandaşlık davranışlarının da sergileyeceklerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde olumlu sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. İlerleyen bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarına ve yapılan araştırmalara yer verilmesinde fayda görülmektedir.

### **1.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının içerisinde barındırdığı faktörlerin hepsi örgütsel etkinliğin var olması için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkilemekle birlikte olumlu ve olumsuz davranışları tetikleyerek ortaya çıkararak, bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmeyi oluşturan birer unsur olabilir (Güven, 2006:32). Örgütsel vatandaşlık davranışları, iş arkadaşları ve gurupları arasındaki ilişkileri organize ederek örgütsel performansın artması konusunda etkili olurlar. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılabilir ve örgütün değişen çevre koşullarına karşı adaptasyonu kolaylaştırılabilir (Dönder, 2006:23).

Örgütlerin başarısında etkili olan ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri örgütün sosyal tarafının işleyişini kolaylaştırır ve çalışanlar arasındaki problemleri azaltmada destek aracıdır. Dolayısıyla, örgütün etkinliği artmakta, örgütsel performans da olumlu yönde gelişecektir (Karaman ve Aylan, 2012:44). Nitekim çalışan davranışları örgütlerin başarısını etkileyen ve belirleyen araçlardan birisidir. Bu sebeple, çalışanların iş arkadaşları ile uyumu, paylaşımları ve yardımcı olmaları veya mola vermeleri gibi fazladan rol davranışlarında bulunmaları da örgütler açısından önem arz etmektedir (Giap ve diğ., 2005:3). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları ile ilgili birçok araştırmacının bu konuyla ilgili çalışma yaptığı görülmektedir. Bu çalışmalarda örgüt faaliyetleri üzerindeki önemini, müşteri ilişki ve şikayetleri, memnuniyet, performans, iş tatmini ve verimlilik üzerine etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Atalay, 2010:51).

Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlere sağladığı katkılar şu şekilde sıralanabilir (Doğrul, 2013:65-66):

- Çalışanların herhangi bir beklenti içerisinde olmadan sergiledikleri ekstra rol davranışları ile örgütün etkinlik ve verimliliğine olumlu katkılar sağlayacaktır.
- Karşılıklı olarak yardım alma ve yardım etme alışkanlıkları gelişen çalışanların iş tatmini ve aidiyet duygusunda olumlu etkiler görülecektir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu sonucu olarak bağlılık artacak, beklentiler değişerek hedef ve öncelikler arasında bağlantı kurulacak, motivasyon artacaktır.
- Üretilen ürün veya hizmetin kalitesi artacak, zaman ve hammadde sarfiyatı azalır, işgören devir hızı düşecek ve bu sonuçlar ile birlikte maliyetler en aza inecek, ayrıca çıktı ve kazanç artacaktır.
- İşe yeni başlayanlar için örgütün önemi artacak, örgütün kendileri için bir kazanım olacağı fikri ve kariyer bilinci çalışanlarda yer edinecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların gönüllülük esasına dayanan davranışlar olmakla birlikte örgüt yöneticilerinin de etkileyen ve sonuç üreten davranışlardır. Allen ve Rush (1998) örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticileri çalışanlarla ilgili karar verirken etkilediğini ifade etmişlerdir. Değerlendirme sonrasında çalışanlar olumsuz algılamalarda buldukları takdirde şu sonuçlar ortaya çekebilecektir (Podsakoff ve Mackenzie, 1994; Yurcu, 2014:48):

- Motivasyon düşer,
- Tatmin düzeyleri azalır,
- Örgütün adil olmadığı algıları ortaya çıkar,
- Yöneticilere duyulan güven azalır,
- Örgütten ayrılma eğilimi artış gösterir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile elde edilen nitelik ve nicelik miktarı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Bu sonucun açıklaması, aşağıda yer alan bazı nedenlerin bulunduğunu göstermektedir (Podaskoff ve diğ., 1997, 2000):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, kaynakların verimli hedeflerin gerçekleştirilmesine doğru daha büyük bir boyutta yönlendirilmesine yardımcı olur.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticilerin ve çalışanların verimliliğini artırır.



- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma grupları arasındaki faaliyetlerin daha iyi koordine edilmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyonun çalışanların daha iyi işe alınması yeteneğini geliştirir ve organizasyonu cazip bir çalışma ortamı haline getirerek onları yakalama kabiliyetini artırır.

Örgütsel, vatandaşlık davranışı örgütler nezdinde işletmeler içinde hatta turizm işletmeleri içerisinde yer alan otel işletmeleri içinde önemli davranışlar arasında yer almaktadır. Bu sebeple otel işletmeleri yöneticileri de yönetim görevlerini gerçekleştirirken biçimsel ve biçimsel olmayan rol davranışlarında dikkate almak zorundadırlar. Özellikle otel işletmelerinde hizmetin alınması ve verilmesi insanlar tarafından gerçekleştirilmekte ve biçimsel olmayan rol davranışlarında daha çok dikkate alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Günümüz değişim sürekliliği içerisinde işletme yöneticileride çalışanların gönüllü rol davranışlarını sergilemelerini beklemektedirler (Yurcu, 2014:51). Bu bağlamda çalışanlardan beklenen bu davranışlarının sergilenmesi örgütsel vatandaşlık davranışında gerek otel işletmeleri gerekse diğer sektör işletmeleri olsun işgücünün var olduğu her yerde karşımıza çıkabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilerin incelendiği çalışmalarda bu sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılmış çalışmaların incelenmesinde fayda görülmektedir.

## **1.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar incelendiğinde ülkemizde örgütsel vatandaşlık davranışı konusuna artan ilgi ve merak söz konusudur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalar yurt dışında daha fazla iken, yurt içinde yeni yeni önem kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla yurt dışında yapılmış olan çalışmaların daha çok teorik olduğu görülmektedir.

İşbaşı (2000) Antalya'da otel çalışanları üzerine yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelediği araştırmada, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Jiing-Lih Farh, Chen-Bo Zhong, Dennis W. Organ (2001) Çin halkının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yaptıkları araştırmada, Çin halkının örgütsel vatandaşlık davranışlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Özdevecioğlu (2003), geliştirilen bir soru formu aracılığı ile üniversite öğrencilerinin başarıları ve öğrencilerin bazı demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkileri veya farklılıkları ortaya çıkarmak adına yaptığı araştırmada; başarı seviyesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi arasında pozitif yönlü, yaş ve tekrara kalınan ders sayısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü ilişkiler saptandığı ve yapılan farklılık analizleri ile de öğrencilerin öğrenim gördükleri sınıfları itibariyle (kaçıncı sınıfta oldukları) ve öğrencilerin gündüz ya da ikinci öğretim öğrencileri olmaları itibariyle örgütsel vatandaşlık davranışının farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bogler ve Somech (2004) öğretmenlerin görevlendirilmesi/yetkilendirilmesi ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, yetkilendirmenin, mesleki bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Chi-Wei Liu, Pei-Wen Huang, Chien-Li Chen (2004) tarafından yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının kültürlere göre değişiklik göstereceği sonucuna ulaşılmıştır.

Dilek (2005), Türk Silahlı Kuvvetleri'nde liderlik stilleri ve örgütsel adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini incelediği araştırmada, dönüşümsel liderlik, istisnalarla yönetim ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Topaloğlu (2005) Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi incelediği araştırmasında isimli çalışmada, dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dönder (2006), eğitim kurumlarındaki bürokrasi düzeyinin öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumuna etkisini incelediği araştırmada, bürokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gürbüz (2006) tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe 136 çalışan üzerine örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak adına yaptığı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğunu, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket ve bilinçlilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Garg ve Rastogi (2006) Hindistan'da devlet okulları ile özel okullardaki örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan araştırmada, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin özel okullarda çalışan öğretmenlerden, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden ve 36 yaş ve üstü öğretmenlerin 35 yaş ve altı öğretmenlerden daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Ünüvar (2006) iş özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelediği araştırmada, iş tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkileri olduğunu, ayrıca iş doyumu ile nezaket ve centilmenlik boyutları arasında pozitif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Arslantaş ve Pekdemir (2007) Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile dağıtılan ve kişiler arası adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ay (2007) öğretmenlerin öz-yeterliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi incelendiği araştırmada, öğretmenlerin özyeterlikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kaynak (2007) Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışını incelediği araştırmada, öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Taşcı ve Koç (2007) akademik personel üzerinde gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel öğrenme değerleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada anlamlı doğrusal ancak çok güçlü olmayan orta derecede ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Polat ve Celep'in (2008) ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzerine yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aktaş (2008) öğretmenlerde denetim odağı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, İç denetim odaklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Bolat ve Bolat'ın (2008) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarında; örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlü etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yeşiltaş ve Keleş (2009) iş görenlerin eğitim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yaptıkları araştırmada, çalışanların özgecilik, nezaket, centilmenlik ve üyelik erdemi boyutlarındaki davranışlara ilişkin görüşlerinin, eğitim düzeyleri hizmet içi eğitim alma durumları ve turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Oğuz (2009) örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel değişim üzerine etkilerini incelediği araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel değişim arasında negatif yönlü bir ilişki görüldüğü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile yapısal-teknik değişim arasında ise anlamlı bir ilişki görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Demirel ve Özçınar (2009) örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyerek örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisini ortaya koymak adına yaptıkları araştırmada; örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kumar ve Raj (2009) örgütsel vatandaşlık davranışlarının sebeplerinin tanımlanması için yaptıkları nitel araştırmada, motivasyonun ve amaçları gerçekleştirme inancının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Keleş ve Pelit'in (2009) İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleyebilmek adına yaptıkları araştırmada; katılımların yaşları ve eğitim düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen Bonferroni testi sonucunda vicdanlılık ve centilmenlik boyutları ile diğer boyutlar arasında anlamlı farklılıklar saptandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukata Ueda'nın (2011) bir Japon üniversitesinde akademik ve diğer çalışanlar üzerine örgütsel bağlılığı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi üzerine yaptığı araştırmada, çalışanların işi benimseyip kabullenmelerinin, sivil erdem ve centilmenlik davranışı üzerine olumlu bir etkisinin olduğu, ayrıca örgütsel bağlılığın centilmenlik davranışı ve sportmenlik davranışına olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞININ

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik davranışı olgusunun kavramsal çerçevesini ortaya koyabilmek amacıyla ilgili bilgiler sunulmaktadır. Bu bağlamda, Örgütsel sessizlik davranışına yönelik literatürde yer alan tanımsal yaklaşımlar, davranışın tarihsel gelişimi, önemi, davranışla ilişkili olan teoriler ve araştırmalar, davranışı oluşturan faktörler, davranışın sınıflandırılması, boyutları, bu davranışın olası sonuçları ve davranışla ilgili yapılmış diğer araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Rekabetin hızla artması ve teknolojiye gelişimin sonucu ile bilgi paylaşımının her geçen gün önemi artmaktadır. Örgütler içerisinde daha önce sessiz kalma uyumluluk ifadesi iken, günümüzde ise tepki veya geri çekilme algısını oluşturmuştur (Bildik, 2009:34). Örgütsel sessizlik, örgütsel performans üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahip olabilen, yani arttırıp düşürebilen bir davranış şeklidir. Örgütteki memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumlarını ifade etme hususunda etkili bir yöntemdir (Tayfur ve Çatır, 2013:115). Örgütsel sessizlik, oldukça yeni bir kavram olup, bu konuda yapılan çalışmalar sınırlıdır.

Sessizlik kavramını örgütler içerisinde Hirschman (1970) olumlu bir tepki ve örgüte bağlılığın işareti olarak ifade etmiştir (Çakıcı, 2010:9). Sessiz kalma durumu olan sessizliğin, duygu ve düşünceleri barındıran bir iletişim biçimi olarakta görülebilir (Pinder ve Harlos, 2001). Örgütler, değişen koşullarda varlıklarını devam ettirebilmeleri için çalışanların örgüt hakkındaki bilgilerini, görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmelerini beklemektedir (Bowen ve Blackman, 2003; Premeaux, 2001; Quinn ve Spreitzer, 1997). Fakat örgütler, bilerek ya da bilmeyerek çalışanlarının sessiz kalma davranışı göstermelerine sebep olabilmektedirler (Soycan, 2010). Araştırmalar, çalışanların kendilerine güvendikleri zaman dahi tartışmalara katılmadıklarını ve fikirlerini ifade etmediklerini ortaya çıkarmıştır (Premeaux ve Bedeian, 2003:1539-1562).

Dyne ve arkadaşlarının (2003) yaptıklarını seslilik tanımına göre, konuşmanın olmaması ya da açık şekilde anlaşılacak bir davranışın sergilenmemesidir. Sessizlik ise,

Türk Dil Kurumuna (2016) göre, sesin olmaması, yani sükut olarak tanımlanmıştır. Sessizlik konuşmanın zıttı olarak anlaşılrsa da, her sessizlik sadece sesliliğin karşıtı değildir. Sessizlik, konuşma eyleminin olmaması ya da net şekilde anlaşılabilir bir davranışın yapılmaması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde çalışanlar genellikle konuşmaya istekli değildir. Araştırmacılar, örgütün sağlığı için yukarı doğru iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemini vurgularken, öte yandan birçok çalışan, konular ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kurmakta zorlanmaktadırlar. (Kahveci, 2010:7).

Morrison ve Milliken (2000) sessizliği iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir tanımda ise, iş görenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek veya düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak ifade edilmiştir (Soycan, 2010: 22-23; Oruç, 2013: 11; Afşar, 2013: 14; Batmunkh, 2011: 49; Taşkiran, 2010: 96; Şehitoğlu, 2010: 27; Alparslan, 2010: 3; Bildik, 2009: 34). Yine Morrison ve Milikene (2000) göre örgütsel sessizlik örgütün karşı karşıya kaldığı problemlerle ilgili kolektif düzeyde çok az şey yapma ya da konuşması olarak da tanımlanmıştır (Kılıç ve diğ., 2013: 19; Batmunkh, 2011: 49; Özcan, 2011: 80; Taşkiran, 2010: 96; Alparslan, 2010: 3). Morrison ve Miliken (2000) örgütsel sessizliği, yöneticinin tutumlarının ve inançlarının sonucu olarak ele almaktadır. Buna göre yöneticilerin olumsuz geri besleme korkusu, insanların tembel oldukları yönündeki inançları, örgütsel kültür örgütlerde sessizlik oluşumuna ve gelişimine neden olacaktır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 261).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konuşmalara özgürce katılmama durumu olup, bu durumda örgütsel sorunları örgüt üyeleri hakkındaki kaygılar ve kişisel olarak rahatsız edici olayları bastırmak zordur. Bu durumlarda örgütte tartışılmaz terimi kullanılmaktadır. Tartışılmaz teriminin kullanıldığı olaylar ise çalışan başarısı, yönetimin uygulamaları hakkındaki endişeler, kötü haber, çatışmalar ve kişisel sorunlardır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 262; Kahveci, 2010: 7). Nitekim örgütsel sessizlik, değişim ve gelişim için tehlike arz edecek engel olduğunu ve bir organizasyon için çalışanlar arasındaki farklılıkları yansıtan, farklı bakış açılarını ve fikirleri ifade etmeye

izin veren çoğulcu kuruluşların gelişimi için önemli engel içeren bir olgudur. Ryan ve Oestreich'e (1991) göre örgütsel sessizliğin dört sebebi mevcuttur. Bunlar (Sarioğlu, 2013: 31):

- Çalışanların gerçek düşüncelerini ifade ettikleri durumda tepki almaktan korkmaları.
- Konuşmanın fayda getirmeyecek olması.
- Çalışanların çatışmaktan kaçınmak istemeleri.
- Çalışanların, diğerkişiler için sorun çıkaran, huzur bozan kişi olarak bahsedilmek istememesidir.

Örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmalarda bu konuda değişik bakış açıları getirilmiş ve bu bakış açıları sebebiyle bu kavram farklı şekillerde tanımlanmıştır. Fakat tüm çalışmalardaki ortak nokta, örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerin paylaşılmaması ve örgütsel sorunlarla sınırlı olma hususlarına dikkat çekilmiştir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında çalışanların yeni fikirler üretememesi, gelişime ve değişime direnmesi gelmektedir. Örgütlerin gelişebilmesi için işgörenlerin yeni fikirler üreterek örgütsel süreçlere katılmalıdırlar. Sessizlik kaynaklı negatif etkiler örgüt işleyişine ve çalışanlara zarar verebilir (Kolay, 2012: 2; Ruçlar, 2013: 62).

Pinder ve Harlos (2001)'a göre sessizliğin beş tane ikilemlilik fonksiyonu bulunmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:338). Sessizlik:

- İnsanları hem bir araya getirir, hem de birbirlerinden uzaklaştırır.
- İnsanların arasındaki ilişkiye hem zarar verebilir hem de ilişkileri iyileştirebilir.
- Bilgiyi hem sağlar hem de saklar.
- Hem derin düşünmeyi hem de hiç düşünmemeyi ifade eder.
- Hem anlaşmayı hem de anlaşmazlığı ifade eder.

Örgütsel sessizlik tanımlamasında son üç fonksiyon üzerinde durulmakla birlikte, aktif, bilinçli ve kasıtlı davranış biçimi olarak ele alınmaktadır (Kolay, 2012: 8; Tiktaş, 2012: 74; Batmunkh 2011: 49-50; Özcan, 2011: 81; Taşkiran, 2010: 98; Soycan, 2010: 23; Bildik, 2009: 34)



Dyne, Ang ve Botero (2003)'ya göre sessizlik, çalışanların örgütün her türlü gelişimine yönelik yapıcı olarak ortaya konulan görüşleri üzerlerinde barındırmaları olarak ifade etmişlerdir. Ses ve sessizlik zıt anlamları barındırmakla birlikte, ses; çalışanların sahip oldukları bilgileri paylaşmaları, sessizlik ise çalışanların çeşitli sebeplerle bilgileri saklamaları ve ifade etmemeleri olarak açıklanabilir (Sarıkaya, 2013). Sessizlik kavramı, farklı bilim dallarında çeşitli şekillerde anlamlandırılmıştır. (Oruç, 2013). Hirschman (1970) sessizliği ilk olarak örgütsel yapı ile ilişkilendirdiği kitabında sessizliği, pasif olduğunu ve bağlılık ile aynı anlama geldiğini belirtmiştir. Sonrasında yine bağlılıkla kullanılmaya devam edilerek çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Bryant ve Cox, 2004:578-592). İlerleyen süreçte sessizlik kavramı, örgütün performansını etkileyen, bilerek yapılan ve negatif bir davranış olarak ele alınarak incelenmeye başlanmıştır (Çakıcı, 2010: 9; Ruçlar, 2013).

Örgütsel sessizliği geleneksel onay ve ses çıkarmama anlamından çıkararak bugün ki anlamıyla ifade eden iki temel çalışmadan bahsedilebilir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Morrison ve Milliken (2000), çalışanların örgütün gelişimiyle ilgili düşüncelerini bilinçli olarak saklaması olarak tanımladıkları örgütsel sessizliği, örgütün gelişimi için engel teşkil eden “kolektif bir fenomen” olarak ele almaktadır. Pinder ve Harlos (2001) ise örgütsel sessizliği, örgütteki adaletsiz uygulamalara verilen bir tepki olarak nitelendirmişlerdir. Daha sonra yapılan çalışmalarda da örgütsel sessizliğin birçok farklı tanımı yapılmıştır. Van Dyne ve ark. (2003), çalışmalarında bu kavramı işgörenlerin iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini açığa vurmamaları olarak tanımlamıştır. Bowen ve Blackmon da (2003) benzer şekilde, çalışanların örgütsel konularla ilgili görüşlerini ifade etmeyerek çalıştıkları örgüte katkıda bulunmamaları durumu olarak tanımlamıştır. Henriksen ve Dayton'a (2006) göre çalışanların örgütsel sorunlara çözüm olabilecek konular ile ilgili çok az konuşması ya da çok az davranışta bulunması olarak tanımlanabilecek bir olgudur. Slade (2008: 50) ise örgütsel sessizliği, çalışanların kurumda herhangi bir sorun ile karşılaştıklarında, durum ile ilgili duygu ve düşüncelerini dile getirmemeleri şeklindeki ortak bir davranış biçimi olarak değerlendirmiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili yukarıda yapılan tanımlamaların ortak noktası genellikle bilgi ve düşüncelerin bilinçli olarak ifade edilmemesi ve örgütsel konu ve problemler ile sınırlı olmasıdır (Barçın, 2012; Oruç, 2013; Ruçlar, 2013).

Sessizliğin örgütsel boyutu ile ilgili çalışmaların incelendiğinde yeni ve sınırlı olduğu görülmektedir (Beheshtifar ve diğ., 2012: 276; Bowen ve Blackmon, 2003; Erenler, 2010:8). Örgütler üzerindeki etkisi kaydadeğer olmasına rağmen araştırmacıların konuya bu kadar geç ilgi göstermiş olması ve konu ile ilgili yeterince çalışma yapılmamış olması sessizliğin incelenmesinin zor olması, üzerinde tam olarak fikir birliğine varılmamış bir kavram olması, anlaşılmasının ve yorumlanmasının zorluğu gibi nedenlere bağlanmıştır (Van Dyne ve diğ., 2003: 364) Benzer şekilde Milliken ve Morrison (2003: 1564-1568) da sessizlik kavramının çok farklı nedenlere dayanabilen, anlaşılması ve yorumlanması zor bir kavram olduğunu vurgulamıştır.

Yapılan farklı çalışmalarla sessizlik davranışının ortaya çıkmasına neden olan farklı faktörler ortaya konulmuştur. Bu davranışın altında örgütle ilgili konular hakkında konuşmanın tehlikeli olabileceği inancı, dışlanma korkusu (Freire, 1970; Noella ve Neumann, 1974), faydasızlık (Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne ve diğ., 2003) gibi duyguların yattığı görülmüştür (Kostiuk, 2012:30-31). Ortaya çıkan sorunların görmezden gelinmesi ve sorunlara karşı tepkisiz kalınması gibi davranışlar, bilgi ve görüşlerin filtrelenerek örgüt ile ilgili çalışanların olumsuz dönütlerinin gün yüzüne çıkmasını engellemektedir. Bunun sonucu olarak örgüt gelişimi negatif yönde etkilenebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001). Örgütsel sessizlik davranışının sadece örgüt üzerinde değil çalışanlar üzerinde de olumsuz etkileri görülebilmektedir. Çalışanlar bildikleri bir konuda sessiz kaldıkları için acizlik, kendini değersiz hissetme gibi duygulara kapılabilirler. Örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir, destek, iş doyum ve motivasyon duygularının da bu durumdan olumsuz şekilde etkilendiği söylenebilir (Çakıcı, 2010:4; Detert ve Edmondson, 2005; Milliken ve Morrison, 2003; Ruçlar, 2013).

## **2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ**

Tarihsel anlamda sessizlik kavramı dil bilimi, sosyoloji, felsefe, iletişim gibi farklı disiplinler ve örgütsel teori dışındaki alanlarda gelişim gösterdiği görülmektedir. Sessizlik davranışının özel bir uzmanlık alanı konusu olmaması sebebiyle birçok alt bilimsel uzmanlık alanına ilgi duyulup inceleme konusu yapıldığı söylenebilir (Afşar, 2013: 3-4).

Johannesen (1974) örgütsel anlamda sessizlik kavramını ilk olarak çalışanların diğer kişilerden bilgi saklaması olarak tanımlamıştır (Sarıkaya, 2013:49). Ayrıca Hirschman'ın Exit, Voice and Royalty (1970) adlı çalışması başlangıç döneminin örneklerindedir (Ruçlar, 2013: 70).

Örgütlerde ses ve sessizlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı anlayışları bünyesinde barındıran üç dönem göze çarpmaktadır. Brinsfield ve arkadaşları seslilik ile sessizliğin önemli bir tarihinin olduğunu düşünmeleri sebebiyle bu gelişimi kronolojik olarak üç aşama halinde belirtmişlerdir. Bunlar ilk olarak 1970'lerden başlayarak 1980'lerin ortalarına kadar yapılan çalışmaları, ardından ikinci dalga 1980'lerin ortalarından başlayarak 2000'lere kadar yapılan çalışmaları, üçüncü olarak ise mevcut dalga 2000'lerden günümüze kadar yapılan çalışmaları içermektedir. İlk dalga (initial wave); bu dönemde sosyal bilimciler sesin kavramlaştırılmasına odaklanmışlar ve ses ile sessizliğin birden farklı formda olduğunu fark etmişlerdir. Bu çalışmalar arasında ses ve sessizliği kategorize etme çabaları, susma etkisi alanındaki çalışmalar ve sessizlik spirallerinin analizi ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır (Afşar, 2013:4; Erdoğan, 2011:25).

1980'lerin ortalarına doğru yani ilk dalganın sonlarını kapsayan süreçte sosyal bilimciler, örgütlerde seslilik ve sessizliğin birden fazla formda olduğu kanısına vardılar. İlk çalışmaları arasında ise seslilik ve sessizliği kategorize etme çabaları, MUM etkisi çalışmaları ve sessizlik analizi sarmalı bulunmaktadır. MUM etkisi; bireylerin olumsuz bilgileri iletmek konusundaki genel isteksizliklerini tanımlamaktadır. Daha sonra bu durum çalışanların işyerinde karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak neden konuşmadıklarının olası bir açıklaması olarak değerlendirilmiştir. Araştırmalar sonucunda; kötü haberleri iletmekteki huzursuzluk, haberi veren ve alan arasındaki ilişkinin zarar görebileceği ihtimali ve endişesi ile haber alanın talihsizliğini paylaşmamaktan kaynaklanan suçluluk hissi gibi etkenlerin sonucunda oluştuğu gözlemlenmiştir. İş yerindeki statüler ve kişiler arasında ki güç farklılıkları mum etkisini kuvvetlendirmektedir. Genel olarak araştırma sonuçlarında, haksızlıklar ve potansiyel sorunlar hakkında endişelerini üstlere bildirirken kişilerin huzursuz olduklarını ve olumsuz etkiden kaçınabilmek adına bilgiyi sakladıklarını ya da farklı aksettirdiklerini göstermektedir. Bu bağlamda, bazen liderler de geri besleme sağlamaktan kaçınıyor ve durumu geciktirirler (Şehitoğlu, 2010:16-18).

Yönetim literatüründe ilk kez Albert Hirschman sesi, örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendirmiştir. Bunu da örgütsel performantaki düşüşten sonra bireylerin nasıl davrandığını gösteren bir tipoloji önererek gerçekleştirmiştir. Albert Hirschman, bireylerin tatminsizliğe iki ayrı yol ile cevap verebileceklerini ileri sürmüştür. Bunlardan biri 'çıkış' yani örgütle ilişkinin sürdürülmemesi ve müşterilerin firmanın ürünlerini satın almayı bırakması örnek olarak verilebilir. İkincisi ise 'ses' yani şikayet etme, hoşla gitmeyen durumu değiştirmek için aktif olarak girişimde bulunma şeklinde açıklanabilir. Diğer bir anlatımla çıkış, çalışanın örgütle ilişkisini bitirerek örgütten ayrılmasını ifade ederken, ses ise şikayet etmek, öneriler getirmek, problemleri yöneticiler ile tartışmak gibi farklı şekillerde kendini gösterebilmektedir. Hirschman daha sonrasında ise ses ve çıkışı üç değişkenli sadakate bağlı ifade formları olarak incelemiştir. Buna rağmen bağlılığı kesin olarak tanımlamamış üç farklı şekilde tarif etmiştir. Bunlardan ilki, bilinçsiz yani mevcut meseleler hakkında düşünmeme, ikincisi bilinçli/pasif yani sessizlik içerisinde acı çekme, durumun düzeleceğini ümit etme, üçüncü olarak ise bilinçli/aktif yani çözüm yahut değişiklik için konuşma olarak tanımlamıştır. Hirschman'a göre ses örgüte sadık olan çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etmede kullanılırken, çıkış ise sadakatsizler tarafından kullanılmaktadır (Afşar, 2013:4-5; Şehitoğlu, 2010: 16-17).

Hirschman'ın çalışmalarına ilave olarak Rusbult, Zembrodt ve Gunn ve Farrell tatminsizliğe dördüncü bir boyut olarak yok sayma boyutunu ilave etmişler ve bu hususu işçiler arasında ihmalkar ve aldırılmaz davranış olarak tanımlamışlardır. Yok sayma pasif ve yıkıcı olarak ele alınmıştır (Erdoğan, 2011:26). Farrell ise tatminsizliği, ilgisizlik, aldırılmazlık ve sessizlik tarafından karakterize edilen 'ihmal' kavramını tanımlamıştır. Buna göre yaşadıkları tatminsizlik sonucu bağlılıkları azalan ve işlerinden uzaklaşan çalışanlar örgütsel katılımdan uzak kalarak aldırılmaz davranışlarda bulunmayı tercih edebileceklerdir. Bu sebeple Farrell'e göre ses aktif ve yapıcı iken ihmal ise pasif ve yıkıcıdır (Afşar, 2013: 5).

Bruneau ise Hirschman'ın çalışmalarından tamamen bağımsız olarak sessizliğin kasıtlı olmayan formlarını amaçlı sessizlikten farklılaştırarak sessizliği psikolinguistik dilin kullanılmasının, bireyin psikolojik halini yansıttığı kabulünden hareketle kullanıcının söylemini inceleyen sosyal psikolojinin bir alt dalıdır. Dilin sosyal alandaki bu rolü açısından Wittengenstein'in Dil sorunları olgusal sorunlardan ayırmak

imkânsızdır. Dil sorumlularının çözümü ya da kavramların nasıl işlediğinin açıklanması belirli bir seviyeye varıldığında dünyanın ve insanların kuruluşu ve yapısı hakkında bir şeyler söyler (Türkdoğan, 2009:147-151). Ayrıca davranışsal bilim perspektifine ve anlam düzeyine göre üç çeşit sessizlik ileri sürmüştür. Bunların ilki konuşma esnasındaki duraklamalar ve ani bilinçsiz kısımları oluşturan psikolinguistik sessizliktir. İkincisi etkileşimli sessizlik olan konuşma esnasında çoğu kez anlam, hüküm ve etkiler içeren uzun süren aralıklardan oluşan sessiz kalma durumudur. Üçüncüsü ise grup seviyesinde ve örgüt seviyesinde duraksamaları ifade eden sosyo-kültürel sessizliktir (Şehitoğlu, 2010: 17-18).

İkinci dalga (second wave) bu dönemde ses ve sessizlikle ilgili araştırmalar önem kazanmıştır. Bununla birlikte muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet onu benimsetme ve şikayet gibi yeni çalışmalarla birleşerek önemli bir şekilde artmıştır. 1990'ların sonunda doğrudan sessizlik ile ilgili sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi önemli yapılar ortaya çıkmıştır. Yine bu dönemde örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar ses kavramı ile ilişkilendirilmiştir (Afşar, 2013: 6-7).

Muhbirlik 1980'lerin başında, şirket ve hükümet skandalları, araştırmacıları sistemli bir şekilde, çalışanların örgütteki ahlak dışı davranışları ne şekilde rapor ettiklerini araştırmaya itmiştir. Söz konusu bu ilgi, toplumun iş ahlakına dikkatinin artması ve ABD'nin muhbirleri koruyan ve rapor etme eylemine teşvik eden, cesaretlendiren kanunları kabul etmesi ile aynı döneme denk gelmiştir. Muhbirlik Near ve Miceli'nin 1985 yılındaki çalışmalarında örgüt üyeleri tarafından algılanan örgütsel haksızlığın ilgili otoritelere açıklanması olan tanımlanmıştır. LePine ve Dyne tarafından yürütülen çalışmada ise sesliliğin muhbirlikten farklı olduğunu, sesliliğin daha çok olumlu değişikliği desteklediğini, muhbirliğin de eleştiri ve olumsuz bir eylemi durdurmaya yönelik olduğunu belirtmiştir. Muhbirlik ile ilgili ilk çalışmaların akabinde, 1980'lerin ortalarını kapsayan dönemde prensipli örgütsel muhalefet kavramı ortaya atılmıştır. Söz konusu bu kavram bir örgütteki yasal ve sosyal normların ihlaline vicdani reddi içermektedir. Graham'ın 1986'da ki çalışmasında, prensipli örgütsel muhalefet için altı özgün nitelikten oluşan bir tipoloji ileri sürmüştür. İkisi, bireylerin sürdürülmesi ve örgütte kalması ya da sessizce ayrılması için dereceyi içermekte ve diğer dördü ise, seslilik temellidir. Bireyin örgütte kalması ya da örgütten ayrılması ve seslilik ifadesi kanalının örgütün içinde ya da dışına doğru olması şeklinde farklılaşır. Seslilik temeli

dört formda şu şekildedir ve Graham'a göre son iki form muhbirlik formlarını oluşturmaktadır (Şehitoğlu, 2010:19-20):

- İç kanalları kullanarak bir içsel değişim çabası sarf etmek yada protesto etmek (içsel-kalma),
- İstifa için çıkış sebeplerini açıklamak (içsel-ayırılma),
- Dış baskı aracılığıyla içsel değişim çabası sarf etmek ya da protesto etmek (dışsal-kalma),
- Toplumsal protesto ile birlikte çıkmak (dışsal-ayırılma).

Konu benimsetme ikinci dalgada 1990'lı yılların başında üst yönetime yönelik olarak geliştirilen diğer bir çalışmadır. Bu husus önemli gelişmelere dikkat çekmeye yönelik girişimleri ifade etmektedir (Afşar, 2013:8). Konu benimsetme ayrıca Dutton ve Ashford (1997) tarafından bireylerin dikkat ve anlayışlarını konular üzerine çekmeye yönelik davranışları şeklinde açıklanmıştır (Erdoğan, 2011: 29). Şikâyet etme bu süreçte araştırılan bir başka konudur. Kowalski'nin çalışmasında "çalışanların söylenmesi" kavramı ile çalışan sesliliği formunu incelemiş ve şikâyet etmeyi özel olarak tecrübe etsin yada etmesin, duyguları açıklamaya yönelik yada psikolojik amaçlar güden yada her ikisini birden hedefleyen tatminsizlik olarak ifade etmiştir (Afşar, 2013:9). Bireylerin, söylenmenin maliyetinin düşük ve tatminsizlik seviyesinin yüksek olduğunu algıladıkları zaman kişiler arası ilişkilerde oluşan yaygın bir form olduğunu ileri sürdü. Ayrıca Kowalski, söylenmenin her zaman tatminsizlikten kaynaklanmadığını, hoşnut bir kişininde sempati toplamak ya da dikkat çekmek için kişisel amaçlarla söylenebileceğini belirtmiştir (Şehitoğlu, 2010:20-21).

İkinci dalgada ele alınacak son konu ise sağır kulak sendromudur. Pierce, Smolinski ve Rosen (1998) yaptıkları çalışmada çalışanların tatminsizliğini açık ve doğrudan ifade etme konusunda hevesini kıran bir örgütsel normu tanımlanarak üzere sağır kulak sendromu ifadesini kullanmışlardır. Yapılan araştırmalara göre bu sendroma eşlik eden üç konu tanımlanmıştır. Bunların ilki örgütsel önlemlerdir. İkincisi yönetsel rasyonelleştirmeler ve tepkilerdir. Üçüncü ve son olarak örgütsel karakteristiklerdir (Afşar, 2013:9). Sosyal dışlamanın doğasını ele alırken diğer araştırmacılar, çalışanın direncini konuşma davranışı yönünde şekillendiren, yönetici davranışlarına belirlibir önem atfeden faktörleri araştırmaya başlamışlardır. Bazı

araştırmacılar ise daha özelde, taciz Őikayetlerine gösterilen olumsuz örgütsel tepkilerin çalışanların konuşma davranışını nasıl etkilediğiyle ilgilenmiştir. Medya örnekleri ve cinsel taciz üzerine uzman kişilerce yapılan röportajlar çerçevesinde, sağır kulak sendromuna eşlik eden üç konu tespit edilmiştir (Şehitoğlu, 2010:21):

- Elverişsiz örgütsel önlemler yani hantal yada açık olmayan rapor prosedürleri,
- Yönetimsel rasyonelleşmeler ve tepkiler yani suçlamaları inkar etme, kurbanı suçlama, saldırının ciddiyetini minimize etme, değerli bir çalışanı koruma,
- Örgütsel karakteristler yani aile şirketleri, asgari insan kaynaklarına sahip küçük firmalardır.

Mevcut Dalga (Current Wave) sessizlik, örgütlerde çok fazla görülen bir davranış olmasına karşın 2000’li yıllara kadar çok az incelenmiş bir kavramdır. Bu dönemde birinci ve ikinci dalgada yapılmış olan çalışmalar ilerletilmiştir. Açıkça konuşma davranış birden fazla bakış açısı ile incelemiştir. Fakat Morrison ve Milliken ‘in çalışmalarına kadar sessizliğin görünenden farklı anlamlarının da olabileceği ele alınmış bir konu değildir. Morrison ve Milliken’in örgütsel sessizliği ve Pinder ve Harlos’ın çalışan sessizliğini anlatan çalışmaları daha sonraki çalışmalara öncülük etmiştir (Afşar, 2013:10).

Morrison ve Milliken örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak değerlendirildikleri örgütsel sessizliğin, süreci, nedenleri ve koşullarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmalar bu çalışmanın önceliğinde gelişmeye başlamış, iş gören sessizliğinin kavramsal çerçevesi oluşma sürecine girmiştir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeyle ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlamışlardır. Pinder ve Harlos (2001)’a ait olan çalışmada araştırmacılar özellikle algılanan adaletsizlik konusunun açık şekilde konuşup konuşmamaya ilişkin iş görenlerin kararları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmada işgören sessizliği değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda,

davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ruçlar, 2013:71).

Sessizlik ve seslilik çalışmalarının ortak noktası yokluğu ötesinde anlamlarıyla birlikte ele almasıdır. Aynı zamanda bir takım yapı geliştirilmesi, gözlemlene yada bağımsız yada ılımlı faktörlere bağlı deneysel araştırmalarda yapılmıştır. Mevcut dalga döneminde 30'ayakın çalışmada öne çıkan dört çalışma mevcuttur. Birincisi Morrison ve Milliken'in 2000 yılındaki çalışmasıdır. Örgütsel sessizlik isimli bu çalışmanın konusu geçmişten gelen konu ile ilgili çalışmalarda da var olan birikimi bu başlık altında toplamıştır. İkincisi ise Pinder ve Horlos'un 2001 yılında yapmış oldukları çalışmadır. Bu çalışmanın konusu ise çalışan sessizliğidir. 2003 yılında Morrison, Milliken ve Hewlin'e ait bulunan ve çalışanların yukarı ile iletişime geçmemelerinin nedenlerini araştıran çalışmayı yine aynı yıl Van Dyne vd. tarafından yapılan çok boyutlu olarak çalışan sesliliği ve çalışan sessizliğini detaylandıran çalışma takip etmiştir (Şehitoğlu, 2010:22; Erdoğan, 2011:31).

İlk dalga iletişim bilimi ekseninde yapılmış, ikinci dalga yönetim bilimini esas almış sonda olan mevcut dalga ise sessizlik ve seslilik çalışmaları gerek iletişim gerek psikoloji gerekse yönetim bilimlerinde tali konu olmaktan çıkıp geçmişten bugüne var olan bilimsel birikimiyle bu iki kavramı örgütsel sessizlik kavramı adı altında ele alarak yönetim ve organizasyon biliminde yeni bir araştırma konusu yapmıştır (Şehitoğlu, 2010: 22-23).

Örgütsel sessizliğin henüz yeni araştırılan bir konu olması nedeniyle her geçen gün önemi artmakta ve araştırıldıkça yeni yönlerinin keşfedileceği beklenmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların teorik olması nedeniyle sessizliğin yönlerinin açığa çıkarılmasında bir sınırlılık mevcuttur (Kahveci ve Demirtaş, 2013:170). Yöneticiler, değişim ve gelişimi hedefle birlikte bunun çalışanlar vasıtasıyla olacağını bilmektedirler. Bu bakımdan, değişim ve ilerlemenin en önemli parçası olan çalışanların görev yaptıkları örgüt ile ilgili olarak herhangi bir hususta sessiz kalmamaları, fikirlerini açıkça beyan etmeleri oldukça önemlidir (Taşkiran, 2010:98).

İşletmeler açısından, devamlılık için, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi söylemekten çekinmeyen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Buna rağmen çalışanlar sessizliği tercih etmektedir. Bu durum



da örgütlerin yaratıcılığı ve yenilikçiliği engellemesi açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur (Butmunk, 2011:51; Taşkiran, 2010:100). Bununla birlikte sessizliğin yüksek olduğu bir örgütte, örgütün yaratıcılığı azalmakta, önüne geçilemez sorunların oluşmasına neden olacaktır. Piderit ve Ashford'a göre, yöneticiler her zaman sorun veya durumların en iyi hangi yollarla çözümlenebileceğinin yollarını ararlar ve en iyi yolun çalışanların sessiz kalmadan açıkça görüş ve beyanların aktarılmasından geçer (Taşkiran, 2010:99).

### **2.3. SESSİZLİK TEORİLERİ**

Çalışanların sessiz kalma davranışını açıklayan teoriler mevcuttur. Bu teorileri, fayda maliyet analizi, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı ve kendini uyarılma başlıkları altında incelemek mümkündür.

#### **2.3.1. Fayda- Maliyet Analizi**

Fayda maliyet analizinde, yapılacak olan harcamalar ve buna göre kazanılacak faydalar günümüz değerlerine göre belirlenir ve bir fayda-maliyet oranı hesaplanır (Sarıkaya, 2013:69; Sarioğlu 2013:34; Tiktaş 2012:78; Alioğulları 2012:27; Batmunkh, 2011:52; Özcan 2011:82; Soycan, 2010:24; Kahveci 2010:10-11; Şehitoğlu, 2010:58). Bu yöntemin, daha çok ekonomik göstergelerde kullanıldığı düşüncesi oluşsa da, davranış bilimleri ve psikoloji gibi alanlarda da bireyin kendisi ve etrafındaki kişilerle olan ilişkilerini düzenlerken de kullanıldığı gözlemlenmiştir (Sarıkaya, 2013:69). Bireyler, sessizlik kararı verirken kendileri fayda-maliyet analizi yaparlar ve bu analiz çoğunlukla kendi kafasındadır. Yani çalışanlar için fayda-maliyet analizi içsel bir davranıştır (Sarıkaya, 2013:69; Sarioğlu, 2013:34). Buna göre, çalışanlar konuşmaları neticesinde elde edecekleri faydaları ve bedellerini karşılaştırır (Tayfur ve Çatır 2013: 119). Analizleri neticesinde konuşmayı veya sessiz kalmayı tercih ederler. Çalışanlar, konuşma veya sessiz kalma kararını verirken ise kendilerini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyecek maliyetlerini hesaplar. Çalışanların doğrudan karşılaştığı maliyetler sarf edilen çaba ve zaman iken; dolaylı karşılaştığı maliyetler ise bozulan imaj ve itibar kaybı, hoş olmayan eylemler, gelir kaybı, isten çıkma, karşı görüşte olanların karşı davranışta bulunma ihtimali, başarısızlık hissi, terfi edememe, muhalif görüşlerin yaratacağı risk ve akabinde dinlenmeyen ve yok sayılan çalışanın duyacağı psikolojik rahatsızlıklardır (Sarıkaya 2013:69; Sarioğlu, 2013:34; Afşar, 2013:19; Tiktaş 2012:78;

Alioğulları 2012:27; Batmunkh, 2011:52; Özcan 2011:82; Soycan 2010:24; Kahveci, 2010:10-11; Şehitoğlu, 2010:59; Bildik 2009:35). Çalışanın doğrudan veya dolaylı katlanacağı maliyet, faydadan fazla ise sessizliği tercih edecektir. (Sarıkaya 2013:69; Kolay, 2012:11; Tiktaş 2012:79).

### **2.3.2. Bekleyiş Teorisi**

Vroom'a göre bireyin davranışını belirleyen beklenti ve valence değeri, bireyin kişisel özellikleri ve çevrenin etkisiyle, deneyimlere göre belirlenir (Sarıkaya, 2013:69; Sarıoğlu, 2013:33; Tayfur ve Çatır 2013:119; Yanık, 2012:19; Batmunkh 2011:53; Özcan 2011:82; Soycan 2010:24). Ayrıca Vroom bekleyiş teorisinin beklenti ve araçsallık kavramlarına dayandığını ifade etmiştir (Bayram 2010:17). Birey, davranış ve aksiyonların hangi sonuçlara yol açacağını yaşadığı deneyimleri sonucunda öğrenir. Bekleyiş teorisini, çalışanın davranışının arzu ettiği sonuçları sağlayacağı veya istemediği sonuçları önleyeceği yönünde beklentisinin olması durumunda, bu davranışa yönelmesi şeklinde ifade edilebilir (Sarıkaya, 2013:70; Sarıoğlu, 2013:33; Afşar, 2013:20; Tiktaş 2012:79; Soycan 2010:24). Bu bağlamda yöneticilerin olumlu geri dönüşleri, çalışanlar için beklenti durumunu oluşturacak ve doğal sonucu olarak, çalışanlar duygu, düşünce ve fikirlerini açıkça paylaşarak sessiz kalma davranışı göstermeyeceklerdir (Sarıkaya, 2013:70; Kolay, 2012:10-11; Tayfur ve Çatır 2013:119; Tiktaş, 2012:78-79; Alioğulları 2012:28; Batmunkh 2011:53; Şehitoğlu, 2010:59; Bildik 2009:36). Aksi durumda, çalışanlar açıkça konuşmanın olumlu olmayacağı kanaatine varırlarsa sessizleşeceklerdir (Sarıoğlu, 2013:33; Afşar, 2013:22; Özcan 2011:82; Şehitoğlu, 2010:59).

### **2.3.3. Sessizlik Sarmalı**

Noelle ve Neuman (1974)'in sessizlik sarmalı araştırması, azınlık fikre sahip olanların, çoğunluk tarafından savunulan görüşe uymak zorunda kalacağı, bu sebeple sessizleşeceği fikrine dayanmaktadır (Sarıoğlu, 2013:34; Tiktaş, 2012:76; Yanık 2012:20; Alioğulları 2012:28-29; Batmunkh 2011:56; Özcan 2011:83; Kahveci 2010:11). Örgüt içerisindeki çalışanların herhangi bir konu ile ilgili fikri mevcuttur. Ancak; bu fikirleri beyan edebilmesi için çevredeki bireylerin konu ile ilgili fikirlerini bilmesi gereklidir ki; bu yüzden kişisel ve medya aracılığıyla devamlı olarak toplum içerisindeki egemen görüşü değerlendirirler. Bunun sonucunda da fikrini açıklama veya

sessiz kalmayı tercih ederler (Tayfur ve Çatır, 2013:119; Özcan 2011:83; Şehitoğlu, 2010:59; Bildik, 2009:36). Nitekim, çalışan çoğunluğun fikrini tam olarak bilmiyorsa, kendi fikrini açıklamaktan kaçınacak, sessizleşecektir. Konu ile ilgili çoğunluğun fikrini biliyorsa bu yönde hareket edecektir. Çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından destekleneceği kanaatine vardığında görüşlerini açıklarlar. Aksi durumda ise görüşlerini açıklamayıp, sessizliği tercih edebilirler (Sarıkaya, 2013:70; Sarıoğlu, 2013:35; Alioğulları 2012:28-29; Şehitoğlu, 2010:59). Bireyler, toplumsal baskı, korku, yalnızlık hissine kapılma gibi nedenlerle aksi düşüncede de olsa çoğunluğun görüşüne katılma eğilimindedirler. Bu sebeplerle toplum içinde görüşlerini gizleyerek sessizlik sarmalı içerisinde yer alırlar (Sarıoğlu 2013:35; Afşar, 2013:22; Tayfur ve Çatır, 2013:119; Tiktaş 2012:76; Alioğulları 2012:28-29; Özcan 2011:84; Soycan 2010:24-25; Kahveci 2010:12). Örgüt içerisinde sessizlik sarmalının oluşması, örgütün gelişimi açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır (Afşar, 2013:22). Bu bağlamda Örgütlerin gelişimi açısından değerlendirildiğinde sessizlik sarmalı, çalışanların dürüst ve açık olmasını engellemektedir. (Tayfur ve Çatır, 2013:119; Batmunkh 2011:57; Özcan 2011:83; Soycan 2010:24-25; Şehitoğlu, 2010:59; Bildik, 2009:36).

#### **2.3.4. Kendini Uyarılama**

Çalışanlar, kendi menfaatleri doğrultusunda, topluma uyum gösterme davranışını sergileyebilirler. Kendini uyarılama teorisine göre, çalışanlar duruma göre davranışlarını uyumlaştırabilirler. Bu durumda çalışanları, yüksek kendini uyarlamaya sahip bireyler ve düşük kendini uyarlamaya sahip bireyler olarak ayırmak mümkündür (Sarıkaya, 2013:70; Sarıoğlu, 2013:37; Afşar, 2013:26; Tayfur ve Çatır, 2013:120; Batmunkh 2011:57-58; Özcan 2011:84-85; Kahveci, 2010:12; Şehitoğlu, 2010:60; Bildik 2009:37-38). Yüksek kendini uyarlamaya sahip bireyler, davranışlarını tamamen çevreye göre değiştirebilirken; düşük kendini uyarlamaya sahip bireyler kendi duygu ve düşüncelerine göre hareket etmeyi tercih ederler. Kendini uyarılama özelliği düşük olan bireyler, kendi fikirlerini açıklayabilirler. Kendini uyarılama özelliği yüksek olan bireyler ise tam tersi konuşmamayı tercih ederek, sessizleşirler (Sarıkaya, 2013:71; Sarıoğlu, 2013:37; Afşar, 2013:26; Alioğulları 2012:28; Soycan 2010:26; Kahveci, 2010:12; Şehitoğlu, 2010: 62; Bildik, 2009: 57-58).

## 2.4. SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Örgüt içerisindeki sessizlik davranışı çeşitli nedenlere bağlı olarak zaman içerisinde gelişen bir davranıştır (Karadal, 2011:372). Örgütsel sessizliğe neden olan pek çok faktör vardır. Örgütsel gelişim açısından bu nedenlerin belirlenmesi önemlidir. Örgütsel sessizliğin nedenleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) bu nedenleri örgütsel, yönetsel ve bireysel olmak üzere üç başlık altında gruplandırmıştır. Bu çalışmada sessizliğe neden olan faktörler ilgili çalışmalar dikkate alınarak aşağıdaki başlıklar altında sıralanmıştır (Çakıcı, 2010; Milliken ve diğ., 2003; Premeaux 2001; Pinder ve Harlos, 2001).

### 2.4.1. Bireysel Faktörler

Bireyden bireye sessiz kalma davranışı farklılık göstermektedir. Bireysel faktörleri, güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, İlişkileri zedeleme korkusu, karakter özellikleri, ulusal ve kültürel nedenler olarak sıralamak mümkündür (Eroğlu ve diğ., 2011:102). Belli bir konuda çalışan, yöneticisine karşı sessiz kalmayı tercih edebilir. Çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitimi, deneyimi gibi konular sessiz kalmayı tercih etmesinde rol oynamaktadır (Ruçlar, 2013: 87; Sarıkaya, 2013:64). Örneğin, yaşı ilerlemiş bir çalışan uyumlu düzeyi yüksek olması nedeniyle sessiz kalmayı tercih ederken, yaşı genç olan çalışan rekabet, kendini gösterme gibi dürtülerle sessiz kalma eğilimi gösterebilir (Ruçlar, 2013:87-88). Nitekim, işgörenlerin cinsiyetleri de çalışanların sessiz kalma tercihini de etkilemektedir. Bununla birlikte bayanların, erkeklere oranla daha çok sessiz kalma davranışında buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır (Ruçlar, 2013:88). Kadınların ekonomik bağımsızlıklarını elde edememesi, ataerkil toplum yapısı itibarıyla kadına yüklenen anne rolü gibi nedenlerle kadınların sessiz kalma tercihleri artmaktadır (Taşkiran, 2010:110).

Bireylerin eğitimleri ve meslekleriyle ilgili edindikleri tecrübeler de çalışanların sessiz kalma davranışını etkilemektedir. Eğitim düzeyinin düşük olması, bilgisini aktaramaması gibi nedenler çalışanın sessiz kalmasına neden olmaktadır (Ruçlar, 2013:88). Yine deneyim eksikliği, düşük pozisyon, dış kontrol odaklı olma, düşük düzeyde kendine saygı, yüksek düzeyde iletişim endişesi, yüksek düzeyde kendini

uyarlama, düşük düzeyde başarıma ihtiyacı, demografik özellikler bireysel faktörler arasında gösterilmektedir (Sarıkaya, 2013:62).

Çalışanların sessiz kalma nedenlerinden bir tanesi de korkudur. Sevgi, saygı ve güven kaybının azalması, terfi olasılığının azalması, işyerinde yalnız bırakılma, kişisel itibarın zarar görmesi gibi nedenler kişinin olumsuz etiketlenmesine sebep olur. Bu yüzden çalışan, sessiz kalmayı tercih edecektir. Çalışanların sessizliği tercih etmesi fayda maliyet analizine de dayandırılmaktadır (Afşar, 2013:29).

Pinder ve Harlos'a göre örgütsel sessizliği etkileyen üç tane bireysel özellik vardır. Bunlar: kendine, saygı iletişim endişesi ve kontrol odaklılıktır. Kendine saygı, bireyin özdeğerlendirmesidir. İletişim endişesi, bireyin kişilerle kuracağı iletişim neticesinden korkması ve bunun sonucunda iletişim kurmaktan çekinmesidir. Kontrol odaklılık ise bireylerin davranışlarının sonucunun, yaptıkları veya onların dışındaki olaylarla ilgili olup olmadığı ile ilgilidir (Sarıkaya, 2013:62-63).

#### **2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Çalışanlar, örgüt içerisinde sessizliğe bir anda karar verememekte, örgüt içerisinde onları sessizliğe iten nedenler bulunmaktadır. Bireysel faktörlerin yanında, örgütsel faktörler de bireylerin sessiz kalmasında etkili olabilmektedir. Örgütsel faktörler, hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olarak ele alınmaktadır (Sarıkaya, 2013:64; Taşkiran, 2010:111). Hiyerarşik yapılar açık iletişimi, özellikle eleştiriyi sınırlamaktadır. Yani, çalışanlar üstlerine güvenmeyip, zarara uğrayacaklarını düşünüyorlarsa, bildiklerini doğrudan vermek yerine süzerek aktarma eğilimi gösterebilirler (Ruçlar 2013:88; Afşar, 2013:31-32). Hiyerarşik yapının etkin olduğu örgütlerde çalışanlar üstlerine problemleri veya problem oluşturacak sorunlar hakkında bilgi vermekten rahatsız olurlar. Bu durum etkili karar alımını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Ruçlar, 2013:90; Sarıkaya, 2013:66). Morrison ve Milliken tarafından yapılan araştırma bu konuda en çok dikkat çeken araştırma olmuştur (Tiktaş, 2012:79). Morrison ve Milliken'e göre "problemler hakkında üstlerle konuşmak çaba harcamaya değmez" ve "görüşlerin ya da inanışların seslendirilmesi tehlikelidir" şeklinde iki temel görüş yer almaktadır (Sarıkaya, 2013:65). Örgütsel Sessizlik, çalışanların sessizliğidir ve genellikle çalışanlar arasında "yükselen bir memnuniyetsizlik seviyesine" neden olur ve işletmelere son derece zararlıdır. Ayrıca,

devamsızlığa ve ciroya ve belki de diğer istenmeyen davranışlara sebep olmaktadır. “Re-Creating the Indifferent Employee” adlı çalışmasında Joinson, çalışanların sessizliğinin verdiği maddi kayıplar gibi organizasyona olumsuz etkileri hakkında, zamanla kurumlardaki sessizlik bazı çalışanların aşırı ilgisiz olmasına neden olduğunu belirtmiştir. Kayıtsız çalışanları, "işlerine, işverenlerine ve işin kalitesine kayıtsız olan kişiler” şeklinde ifade etmiştir (Joinson, 1996).

### 2.4.3. Yönetmel Faktörler

Yönetmel nedenler, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, iş ve işgörene olan önyargılı davranışlar, yöneticinin yapısı, yönetim ekibinin homojenliği olarak sıralanabilir (Eroğlu ve diğ., 2011:102).

Morrison ve Milliken’e göre yöneticiler tarafından negatif geri bildirim alma korkusu çalışanları sessizliğe itecektir. Yöneticilerin negatif geri bildirim vermesi sonucu ortaya çıktığında, kaynağa güvensizlik doğmakta veya çalışana tepki gösterilmektedir (Kolay, 2012:14; Taşkıran, 2010:113). Bunun sonucunda çalışanlar görüşlerini bildirmekten çekinecek ve kendilerini korumasız ve beceriksiz hissedeceklerdir (Afşar, 2013:30). Ayrıca yönetimin farklı fikirlere açık olmaması, yönetmel faktörler arasında yer almaktadır (Sarıkaya, 2013: 67).

Çalışanda örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden bir tanesi de yöneticilerin zımni (zımni: Kapalı olarak yapılan veya söylenen, dolayısıyla anlatılan, kapalı, gizli) inanışlarıdır (TDK, 2016). Bu inanıştan bir tanesi, çalışanın kendi çıkarını düşündüğünden örgüt yararına davranışta güvenilirmez ve bencil olmaları durumudur. Bu inanışa göre çalışanların tembel ve sorumsuz olmasından dolayı, örgüt için iyi olanla ilgilenmeyecekler ve umursamayacaklardır. Yönetimin örgüt lehine en iyi olanı bileceği inancı örgütsel sessizliğe neden olan inançlardan bir tanesidir. Bir başka inanç ise, birlik, anlaşma ve uzlaşmanın örgütsel sağlık açısından iyi olmasına karşın; uyuşmazlık ve muhalefetin tehlikeli olduğu, uzak durulması gerektiği inancıdır (Afşar, 2013:30-31).

Senge’ye (1999) göre, yöneticiler korku, korkutulma ve sessizliğin birer norm olduğu çevrede yaşadıklarından başka türlü çalışamazlar ve bu durumda çalışanlar sessizleşirler (Sarıkaya, 2013:67).

## 2.5. SESSİZLİK TÜRLERİ

Farklı nedenlere bağlı olarak örgütlerde değişik şekillerde ortaya çıkan sessizlik davranışı Dyne ve vd. (2003) tarafından kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır. Çalışanlar genel olarak işlerini ya da örgütlerini geliştirmeye yönelik bilgileri, bilgi, duygu ve düşünceleri söz konusudur. Bu bilgileri, duyguları ve düşünceleri bilinçli olarak dile getirmemesi olarak adlandırılan örgütsel sessizlik, örgütlerde farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kimi zaman diğerlerinin görüşlerine uyararak, kimi zaman görüş ve düşüncenin açıklamasının hiçbir etki yaratmayacağı düşüncesi ile kimi zamanda sonuçlarından kendini korumak için bazen de başkalarını korumak için bireyler sessizliği tercih edebilirler. Bu sebeple bilinenin kasıtlı olarak paylaşmaması anlamına gelen örgütsel sessizlik için altında yatan nedene veya bireyin beklentilerine göre farklı sınıflandırmalar yapılabilir (Sarıkaya, 2013: 52)

Park ve Keil' e göre üç tip sessizlik vardır. Birincisi, bilinçli sessizliktir. Burada çalışanların kasıtlı bir şekilde sessiz kaldıkları, sorun hakkında düşüncelerini açıklamadıkları görülmektedir. İkincisi korumacı sessizliktir. Burada çalışanların kendi çıkarlarını korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Üçüncü sessizlik tipi de toplu sessizliktir. Çalışanların birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamama ve susmayı tercih etmelerini içermektedir (Alioğulları, 2012:23)

Çalışanlar örgüt içerisinde birçok şekilde sessiz kalabilirler. Pinder ve Harlos tarafından, razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silince) olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Dyne, Ang ve Botero ise belirtilen iki sessizlik türüne ek olarak toplum yanlısı/özgeci sessizlik (prosocial silence) üçüncü bir tür eklemiştir. Çakıcı ise yapmış olduğu çalışmalarında belirtmiş olduğumuz üç sessizlik türünü kabullenici (acquiescent silence), korumacı (quisent silence) ve korumacı (prosocial silence) şeklinde adlandırıp sessizliğin 3K'sı olarak literatüre geçirmiştir (Batmunkh, 2011:58; Taşkiran, 2010:102-103)

### 2.5.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanların mevcut durumu kabullenerek onu değiştirmek için herhangi bir fikir ve düşünce paylaşımında bulunmamasıdır. Birey düşüncelerinin

önemsenmeyeceğini ve paylaşırsa dahi herhangi bir fark oluşturmayacağını düşündüğünde ya da kendini yetersiz hissettiğinde mevcut durumu kabullenir ve duruma olan ilgisi azalır ve bunun sonucunda sessizlik davranışı göstermeye başlar (Dyne vd., 2003:1366). Bu sessizlik türünün altında yatan ana faktör boyun eğmedir. Kişi konuşmasının organizasyonda bir değişikliğe sebep olmayacağına inanır. Yani bu sessizlik türünde, kasıtlı bir şekilde pasif kalma ve ilgisiz davranış içerisine girme durumu söz konusudur. Kabullenici sessizliği benimsemiş olan çalışanlar, mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmek için hiçbir girişimde bulunmamaktadır (Batmunkh, 2011:59; Taşkiran, 2010:103; Sarioğlu, 2013:48; Özcan, 2011:85).

Bu sessizlik türündeki çalışanlar, örgütsel koşulları olduğu şekilde kabul etme eğiliminde olup, buldukları koşulları değiştirmeye yönelik olarak alternatiflerin olduğunu farkında değildirler. Koşulları olduğu gibi kabul etmek, çalışana güven duygusunu vermekte, bu yözde var olan koşulları değiştirmeye çalışmamaktadır. Olumsuzluk davranışı korku, öfke ve kötümser duyguları içermekte ve konuşma durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara olan inanç sebebiyle bu tür duygulara daha da beslenmektedir. Dolayısı ile kabullenici sessizlik türünde, bilginin varlığı söz konusu olup, bireylerin iletişim kurmaktan kaçınma davranışı gözlenmektedir (Batmunkh, 2011:59).

Örgütler çalışanlarına, kariyerlerinde ilerlemek ya da işlerine devam edebilmek adına kendilerinden istenilen çizgide kalmalarının en güvenilir yol olduğunu sözlü ya da sözsüz olarak çalışanlarına bildirmektedirler. Çoğu kişinin işini yitirdiği ve birçoğunun da işini kaybetmekten endişe duyduğu günümüz ekonomik şartları da çalışanların istenilene boyun eğmelerini arttırmaktadır. Kişiler çoğunlukla sessiz kalmanın ilişkileri koruyacağını, işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacağına inanırlar (Sarıkaya, 2013:54).

Daha önceki çalışma ve deneyimlerinde fikirleri sorulmayan, önerileri dikkate alınmayan çalışanlar bir süre sonra kabullenici sessizlik davranışında bulunabilirler. Dolayısıyla örgütleriyle ya da işleriyle ilgili sorunlara ve konulara ilgisizleşebilirler. Bu sebeple kabullenici sessizlik edilgen bir davranış olarak nitelendirilebilir (Batmunkh, 2011:59-60). Kabullenici sessizlik, ülkemizde iş ortamlarında telafuz edilen, “böyle gelmiş, böyle gider”, “boşuna çenenin yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin” şeklinde



toplum tarafından bilinen sözler ile kendini göstermektedir. Bu yüzden bu tür sessizlikte öğrenilmiş çaresizlik davranışı arasında kuvvetli bir ilişki olabileceği söylenebilir. Eski tecrübelerinde, ne yaparlarsa yapsınlar çevrelerini ve durumları kontrol edemediklerini gören çalışanlar, örgütleriyle ya da işleriyle ilgili sorunlara ve konulara ilgisizleşmektedir (Sarıkaya 2013:54). Örneğin özel sektörden kamu sektörüne geçen bir çalışan, bildiği yol ve yöntemleri kullanarak işin yapılış zamanını ve niteliğini arttırmaya yönelik önerilerde bulunabilir. Fakat değerlendirmeleri dikkate alınmayan kişi belli bir zaman sonra kabullenici sessizlik davranışında bulunabilir (Taşkiran, 2010:104).

Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Öğrenilmiş çaresizlik, kontrol edilmeyen olay ve durumlar karşısında kalan organizmanın, kontrolü sağlanan durum ve olaylar karşısında bile durumu değiştirebileceği inancını yitirdiğinden hareketsiz kalmasıdır. Bir iş yerinde çalışanlar amirleri tarafından engelleniyorsa, çalışanlar zamanla sessizliği tercih edecekler ve bir nevi öğrenilmiş sessizliği tercih edeceklerdir (Ruçlar, 2013:75).

### **2.5.2. Savunmacı Sessizlik**

Bu sessizlik türü işgörenlerin duygu ve düşüncelerini paylaştıklarında karşılaşacaklarını düşündükleri sonuçlardan korkmalarından dolayı kendini korumak amacıyla bunları gizlemesidir (Pinder ve Harlos, 2001). Kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına ilişkin olarak kasıtlı şekilde görüşlerini ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır (Alioğulları, 2012:24; Afşar, 2013:37). Korunmacı sessizlik korkuya dayalı olarak çalışanın kendini koruma amaçlı sessizliği tercih etmesidir. (Sarıoğlu, 2013:48; Özcan, 2011:86). Dyne ve arkadaşları korunmacı sessizliği çalışanların herhangi bir konu, sorun yada durum ile ilgili olarak görüşlerini açıkladığında ortaya çıktığında tepkilerden korkmasına ilişkin olarak, kendini koruma adına görüş, düşünce ve fikirlerini saklaması olarak tanımlanmaktadır. Savunmacı sessizlikte temel güdü, bireyin kendisini koruma isteğidir. Burada Morrison ve Milliken'in vurgulamış olduğu korku faktörü ön plana çıkmaktadır. Birey konuşması durumunda çıkacak olan sonuçlardan korktuğu için kasıtlı olarak görüşlerini ifade etmekten kaçınır (Batmunkh, 2011:60; Ruçlar, 2013:76). Pinder ve Harlos korunmacı sessizliği, kişinin kişisel olarak net konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından

dolayı kasıtlı şekilde sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade etmektedir. Kişi, mevcut durumu değiştirmeye yönelik alternatif fikirlere sahip olmasına karşılık kendisini koruyabilmek için söylemekte isteksizdir şeklinde ifade etmiştir (Taşkiran, 2010:104). Korunmacı sessizlik, kişinin dış tehditlerden kendisini koruma amaçlı yaptığı bilinçli ve proaktif bir davranış niteliği taşımaktadır. Kabullenici sessizlik ile karşılaştırıldığında, korunmacı sessizlik, alternatiflerin düşünülmesi ve farkında olmayı içermekte, kişilerin içinde bulunduğu koşullar itibarıyla kişisel olarak uygulanabilecek en iyi strateji olması açısından da fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektirmektedir (Batmunkh, 2011:60; Alioğulları, 2012:24; Sarıoğlu, 2013:49).

Örgüt içerisinde çalışan kişilerin temelde iki amacı vardır. Bunlar, kendilerini ve ailelerinin hayatını devam ettirebilecek geliri sağlama, ikincisi ise kendini iş yaşamında kabul ettirerek, belli düzeylerde bir sosyal sermayeye sahip olmaktır. Söz konusu bu amaçları gerçekleştirerek kişisel konumunu ve örgütte pozisyonunu korumak için çalışanlar bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilirler. Çalışanın örgüt içerisinde bir sorun olduğunun farkına varıldığı halde, sonuçlarından kendisinin sorumlu tutulma ihtimali ve kendini korumak için, sorunun halledilmesi için farkına vardıklarını paylaşmaması korunmacı sessizliğe bir örnektir. Başka bir örnek ise susma etkisidir. Susma etkisi çalışanların iyi haberleri yöneticilerine iletme hususunda gönüllü istekli olduklarını ama kötü haberleri iletme hususunda ise kaçındıklarını ifade eder. Bu şekilde çalışanlar iyi haberleri gereken yerlere bildirmeyi hemen ama kötü haberleri bildirme konusunda kendilerine zarar gelmesinden korktukları için ya sessiz kalacak yada bildireceği durumu değiştirerek iletacaktır (Sarıkaya, 2013:55).

### **2.5.3. Korunmacı Sessizlik**

Korunmacı sessizlik, özgeci ya da işbirlikçi nedenlerle örgütün yada başkalarının yararlarını gözeterek iş ile ilgili, fikir, bilgi yada görüşlerin kasıtlı bir şekilde ifade edilmemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Podsakoff ve ark., 2000). Bu sessizlik türü Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve yönetim yazınına eklenmiştir. Onlara göre korunmacı sessizlik, çalışanların başkalarını düşünme ya da işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgüte veya diğer kişilere fayda sağlamak amacıyla, herhangi durum hakkında fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini belirtmemesi olarak tanımlanmaktadır. Korunmacı sessizlik, grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle

resmi ilişkilerdeki, duraksamayı yansıtır. Korunmacı sessizlik gibi korunmacı sessizlikte alternatiflerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermekte ve bu anlamda fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektiren bilinçli bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır (Batmunkh, 2011:60-61; Sarıoğlu, 2013:49; Ruçlar, 2013:78; Afşar, 2013:38).

Kimi yazarlara göre korunmacı sessizlik özgeci davranışı içermektedir. Özgeci davranış, herhangi bir şekilde karşılık ya da ödül beklemezsin bir başkasına yardım etme anlamına gelmektedir. Korunmacı sessizliğin aksine korunmacı sessizlik açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir. Bu sebeple korunmacı sessizlik davranışı, başkaları için yapılan, önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır (Batmunkh, 2011:61; Alioğulları, 2012:25).

Korunmacı sessizlikte, bazı olumlu sonuçlar bulunmaktadır. Burada çalışanlar, örgüte ait gizli bilgileri örgüt dışındaki kişilerden gizleyerek, korumaktadırlar. Korunmacı sessizliği diğer türlerden ayıran önemli husus cesaret boyutudur. Bilgileri gizlemek cesaret gerektirir. Bu sessizlik türünde her koşulda örgüt yada diğerlerinin yararına olduğu için bilgileri saklamak esastır. Bazı durumlarda da çalışanlar arkadaşlarını koruyabilmek adına bildiklerini paylaşmadıklarında örgütlerine zarar verebilirler. Umphress ve Bingham'a göre örgütüne ve örgüt içerisindeki üyelerine güçlü bir bağ hisseden çalışanlar arkadaşlarını korumak adına etik dışı davranışlar gösterebilirler. Örneğin örgütün üretmiş olduğu ayıplı ürünler hakkında müşterileri doğru bilgilendirmeyebilir ya da arkadaşlarının müşteriye karşı olumsuz davranışına şahit olsa bile üstüne bilgi vermeyebilir. Her ne kadar bu tür sessizlik davranışında örgütün ve çalışma arkadaşlarının yararına olma durumu söz konusu olsa da, aynı zamanda karanlık tarafları da bulunmaktadır (Sarıkaya, 2013:57).

## **2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI**

Pinder ve Harlos sessizlik kavramını, sessizliğin yokluğu olarak ifade ederken, kendine özgü iletişim tarzı olduğunu, bir dizi bilgiyi, duyguyu ya da itiraz veya kabullenme gibi anlamları içerdiğini de eklemişlerdir. Sessizliği pasif/sükunetli ve rıza gösteren/kabullenen olmak üzere iki grup altında sınıflandırmışlardır. Pasif/sükunetli sessizlikten planlı ihmal olarak bahsedilirken, rıza gösteren/kabullenen sessizliğin boyun eğmeye dayandığı ifade edilmiştir (Oruç, 2013:13).

### **2.6.1. Sessiz Kalma**

İş görenlerin sessiz kalması kendilerinden kaynaklı olarak, bilinçli ve kasıtlı olduğu zamanlarda gerçekleşebilir. Kişiler tam anlamı ile konuşamama ve ifade etmeme durumu içerisinde olurlar. Bu gibi durumları oluşturan örtük bilgileri yani ayrıntılı olarak belirtilmeyen, yetenek ve iş yapış şekli, kültürü ile ilgili olarak biçimselleştirilemeyen bilgi ve sezgisel bilgileri yani hissi, öznel söz ile ifade edilemeyen ya da bilinç öncesi muhakemeye dayalı bilgi ifşa etme hususunda da sessiz kalmaları olağandır. Konuşulabilen konularda sessiz kalma durumu ise kavramsal bilgiler ve bilinç öncesi yani uzun süreli tecrübeye dayalı, hafızanın etkilediği ama ifade edilmeyen bilgi için geçerlidir (Alparslan, 2010:7; Özcan, 2011:88).

### **2.6.2. Sessiz Bırakılma**

Çalışanlar kendileri istedikleri için sessiz kalabildikleri gibi kasıtlı olmadan zorlada sessiz kalmak durumunda bırakılabilmektedirler. Kişiler bilinç dışı (gerekçeli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması), bilinçli saklanan sesi (içsel güç, prososyal veya uysal davranışa dayalı olarak bilinçli, olarak saklanan ses), ve bilinçli bastırılmış sesi (örgütsel etki ile irade dışı boyun eğmeye veya kendini korumaya bağlı ses çıkarmama) ortaya çıkaramayabilirler (Alparslan, 2010:8; Özcan, 2011:88-89; Afşar, 2013:40). Bu durumda sessiz bırakılma gerçekleşmiş olur.

## **2.7. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ**

Çalışanların sergilediği sessiz kalma davranışı örgütlerde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Sessiz kalma biçimleri çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma ve çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde gruplandırılabilir.

### **2.7.1. Çalışan İtaati**

Genel anlamda itaat, ortada olan durumu sorgulamadan ve yargılamadan mevcut şartları kabul etmektir. Sessizlik davranışı çalışanın itaatinden ileri gelebilir (Bildik, 2009:43). Sessizlik, çalışanların mevcut durumu itiraz etmeden bilinçli ve gönüllü olarak kabul ettiklerinin göstergesi olabilir (Hirschman, 1970). Böyle kişiler örgütteki gerekli olan düzenlemeler ve kuralların gerekliliğine inanmaktadırlar. Mevcut durumu diğer çalışanlara göre daha kolay ekarte edebilir ve daha az stresli olabilirler. İtaatkar çalışanlar sessizliklerinin daha az farkında olurlar (Bildik, 2009:43). Kendileri farkında

olmasalar da örgüt ile ilgili konularda gönülsüz ve isteksiz olabilirler. Mevcut duruma karşı alternatifler çözümler arama konusunda gerekli istekleri yoktur (Pinder ve Harlos, 2001:350-352). Örgüte neler katabilecekleri konusunda düşünmeye ya da düşünce ve fikirlerini dile getirmeye gerek duymazlar ve bu durum örgüt içerisinde farklı ve çeşitli görüş ve fikirlerin ortaya çıkmasını engellemiş olur (Çol, 2004; akt.Yanık, 2012:47).

Çalışan itaati örgütsel şartları kabul etmeyi, içinde bulunulan durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade etmektedir. Adaletsiz şartlarda, itaat etme eldeki alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılabilmesi için sessizlikten daha çok yardım ve kışkırtma gerektirir. Çalışan itaatinde çalışanlar sessizliklerinin daha az bilincindedirler. Değişikliğe daha az isteklidirler (Bildik, 2009:43).

Hirschman (1970)'a göre sessizlik, çalışanların "ilişkilerin reddedilebilir durumunu" kabul etmediği, göreceli olarak gönüllü ve bilinçli bir durumdur. Statükonun kabulü karşılaştırmalı olarak düşük, stres düzeyi göreceli olarak yüksek ve çalışanlar alternatiflerin farkında olmaları daha muhtemeldir. Sessizlikte çalışan kişilerin belirgin duyguları korku, öfke, olumsuzculuk ümitsizlik ve muhtemel depresyondur. Kilit nokta ise vazgeçmemeleridir. Karşıt olarak, itaatkar çalışanlar durumlarının bilinçli olarak farkında olmaksızın az ya da çok isteksizce sessizdirler. Statükoya tahammül göreceli olarak yüksektir. İtaatkar çalışanlar buldukları şartları normal kabul etmektedirler (Bildik, 2009:43) Nemeth ve Nemeth-Brown'a göre kişilerin muhalefet ettikleri durumda cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Deneysel araştırmalar azınlıkta olan kişilerin zihinleri değiştirilmesi gereken hedef haline geldiğini göstermekte, bunun başarılammaması durumunda bu kişileri reddetmekte ve dışlamaktadır (Alioğulları, 2012:20-21)

### **2.7.2. Sağır Kulak Sendromu**

Örgüt içerisinde hareketsizlik olarak tanımlanan sağır kulak sendromu çalışanların örgüt içindeki sıkıntı ve problemleri duymazlıktan ve görmezlikten gelme davranışı şeklinde ifade edilebilir (Karadal, 2011:371). Çalışanların memnuniyetsizliklerini açık bir şekilde ifade etmekten kaçınmalarına sebep olan örgütsel bir kural olarak da tanımlanabilir (Brinsfield, 2009:75). Çalışanların bu davranışa yönelme nedenleri

arasında, düşüncelerini ifade ettiklerinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmaları ya da düşüncelerini ifade etmelerinin herhangi bir değişiklik getirmeyeceği düşüncesi yattığı söylenebilir (Karadal, 2011:371). Bunun yanında örgüt içi iletişim ağı, izlenen politikalar, örgütsel iklim ve örgütün içerisinde adalet kavramının yeterince gelişmemiş olması sağır kulak sendromunun diğer nedenleri arasında yer alabilir (Yanık, 2012:52).

Sağır kulak sendromu örgütsel hareketsizlik olarak ifade edilmektedir. Çalışanların memnuniyetsizliklerini doğrudan ve net şekilde ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görmektedir. Organizasyonlarda en çok cinsel taciz şikayetlerinde görülmektedir (Bildik, 2009:44). Pierce ve arkadaşları sağır kulak sendromunun üç faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir. Birincisi, yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve belirsiz bildirim prosedürleridir. İkincisi, yönetsel gerekçeleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli iş görenlerin sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren iş görenlerin görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılmasıdır. Son olarak ise, örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmelerdir (Alparlan, 2010:41).

### **2.7.3. Pasif Kalma ve Razi Olma**

Örgüt içerisinde görev yapan çalışanlar diğer çalışanların kural ve yasa dışı, etik olmayan ve çirkin davranışlarına karşı sessiz kalabilirler (Alioğulları, 2012:22; Şehitoğlu, 2010:57). Bu tip kişiler genelde mevcut olan duruma razı olmayı tercih edebilmektedirler (Dyne ve diğ., 2003:1366). Alınan kararlara başlarını sallayarak ya da gülümseyerek destekleyici gibi görünürler (Şehitoğlu, 2010:57).

Near “sessizlik gözlemcileri” isimli araştırmasında sessizlik gözlemcilerini, diğer insanların hareketlerini haksızlık, kanun dışı ve ahlak dışı olarak değerlendiren ve bu duruma sessiz kalan insanlar olarak tanımlamaktadır. Molseed ise sessizliğin dört tipi olduğunu belirtmiştir. Bunlar, ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini kuvvetlendirmek, cesaretlendirmek için kafa sallamadaki gülümseyerek destekleyici görünmek şeklinde sıralanabilir (Bildik, 2009:45).

#### 2.7.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Savunmacı sessizlik olarakta adlandırılmaktadır. Sessizliğin kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelmesi şeklinde de kendisini göstermektedir (Eroğlu ve diğ., 2011:103-104). Çalışanlar ceza alma, terfi ettirilmeme ve işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlarından gelecekleri adına korktukları için geri çekilerek pasif kalırlar ve kendileri için olumsuz sonuçlara neden olmayacağını düşündükleri davranışlara yönelirler (Kahveci, 2010:19-20).

Organizasyon içerisindeki karşılıklı güvensizlik ortamı daha çok işyerine zarar vermektedir. İşgörenlerin konuşmayı riskli görmesi işle ilgili konularda fikir ve çözümleyici alternatiflerden bahsetmemesi yaşanan sorunların çözümünü engellemekte, güçleştirmekte veya geciktirmektedir. Bu da yeni fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır. İş görenlerin böyle bir ortamda yaşamış oldukları stres performanslarını olumsuz etkilemekte ve verimi düşürmektedir. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınmamasına sebebiyet vermektedir. Çalışan kişilere ön yargılı davranılması, iş görenlerin kendilerine değer verilmediğinin hissedilmesi, bu sebeple de güven azlığı ve organizasyona bağlılığın azaldığı belirlenmiştir. Konuşmanın bir fark oluşturmayacağı, cezalandırma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi organizasyonda değişimi azaltır ve yavaşlatır. Bu da çalışanların pasif kalmalarına neden olur (Bildik, 2009:44).

#### 2.7.5. Sadakat ve İlgisizlik

Örgütsel sadakat, yabancılara karşı örgütü koruma, dış tehlikelere karşı savunma, övme ve olumsuz durumlar karşısında dahi örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir. Örgütsel uyum davranışı ise çalışanın, hiç kimse izlemese de örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uymasını ve onları içselleştirmesini içermektedir. Örgütsel sadakat, çalışanın, örgüt menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutması, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt için artı çaba harcamaya hazır olması ve örgütte kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturan kavramdır. Örgütün üyesi olmaktan duyulan gururu ve örgütü çevreye karşı savunmayı ve korumayı içermektedir (Yanık, 2012:48).

Örgüt üyeleri memnuniyetsizliklerinin tepkisi olarak örgütten çıkma, ses, sadakat ya da ilgisizlik davranışları gösterebilmektedirler. Özellikle üstün sadakate sahip çalışanın, hoşnutsuzluk sesleri çıkararak ifade ettiği, düşük sadakat sahibi olan çalışanın ise, memnuniyetsizliğini örgütten ayrılarak gösterdiği görülmektedir. Öte yandan sadık olan çalışanlar kimi durumlarda sessizde kalabilirler. Bununla birlikte çalışanlar memnuniyetsizliklerinin tepkilerini örgüte ilgisiz kalarak, örgüt faaliyetlerini çok da ilgilenemeyerek, önemsemeyerek ya da örgütsel süreç ve faaliyet normlarına pasif olarak destek vererek gösterebilir. Tüm bunlar ise çalışanın sessiz kalması tepkisini doğurabilir. Çalışanların sessiz kalmaları, işten kaçınmayı istemelerine sebep olabilmektedir. İşten geri çekilme işgören devri, devamsızlık, ilgisizlik ve çalışan sessizliğini içermektedir. Çalışan, iş yerinde karşılaşmış olduğu olumsuzluklar sebebiyle gelişime katkı sağlayabilme umudunu kaybedebilmektedir. Bu durumun ise çalışana faaliyetlerden geri çekilmeye ittiği söylenebilir (Alparslan, 2010:40).

## **2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI**

Sobkowiak, 1997 yılında ki eserinde sessizliği akustik ve pragmatik olmak üzere ikiye ayırmıştır. Akustik sessizlik, ses dalgalarının eksik olduğu ortam şeklinde ifade edilmiştir. Pragmatik sessizlik ise stratejik veya fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu yansıtmakta ve insandan kaynaklanmaktadır. Bruneau, 1973 yılındaki eserinde pragmatik sessizliği üç grupta toplamıştır. Birincisi; psikoloji temelli sessizliktir yani konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eder. İkincisi, etkileşimli sessizliktir yani diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir. Duraklamayı uzun süre devam ettirebilmek için yapılır. Üçüncüsü ise sosyo-kültürel sessizliktir yani grup ve organizasyon seviyesindeki genellikle resmi ilişkilerdeki, duraksamayı yansıtmaktadır. Morrison ve Milliken (2000), kimi insanların konuşmaları durumda tehlikeli bir durumun çıkacağını hissetmeleri durumunda kasti olarak konuşma yapma isteklerini engellediklerinden bahsetmişlerdir (Soycan, 2010:23; Bildik, 2009:35; Özcan, 2011:89).

Sessizlik davranışı örgütler içerisindeki ortama bağlı olarak zamanla gelişen bir davranıştır (Karadal, 2011:372). Örgütsel sessizliğe yol açan pek çok faktör vardır. Örgütlerin gelişmesi adına bu nedenlerin belirlenerek çözümlerin üretilmesi gereklidir. Bu sebepler Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) tarafından örgütsel, yönetsel ve



bireysel olmak üzere üç başlık altında gruplandırmıştır. Bu araştırmada sessizliğe neden olan faktörler alanyazındaki ilgili çalışmalar dikkate alınarak aşağıdaki başlıklar altında ifade edilmiştir (Çakıcı, 2010; Milliken ve diğ., 2003; Premeaux 2001; Pinder ve Harlos, 2001).

### **2.8.1. Yönetmel ve Örgütsel Nedenler**

Çakıcı ve Çakıcı (2007)'nin yaptıkları araştırmada sessizliğe iten faktörler arasında yönetmel ve örgütsel nedenlerin en önemli faktör olduğu ifade edilmiştir. Örgüt içerisindeki kararları yöneticiler aldığı için sessizliğin ortaya çıkmasında önemli etkilere sahiptirler (Çakıcı, 2010:63). Farklı fikirleri benimseyemeyen örgütlerde, çalışanların sessiz kalmaları genellikle ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu gibi örgütlerde çalışanlar fikirlerini sunmanın herhangi bir etki ile karşılaşmayacağını, aynı zamanda yöneticilere ilettiklerinde tepki çekeceklerini ve gelecekleri adına risk barındırdığını da düşünmektedirler. Dolayısıyla susmayı tercih etmektedirler (Milliken ve diğ., 2003: 1466-1473).

Sessiz kalma konusunda çalışanların üzerindeki değer bir faktör ise yöneticiye güvenmemeleridir. Çalışanlar yöneticilerine güvenmedikleri zamanlarda da sessiz kalma eğilimi göstermektedirler (Liu ve ark., 2009:1648). Bu bağlamda çalışanların örgütün yararına davranışlar sergilemesi, yöneticilerini örgütün lideri olarak görmeleri onlara güvenmeleri ile yakından ilişkilidir (Arslantaş, 2008:111).

Yöneticilerin McGregor'un x teorisindeki gibi "her fırsatta işten kaytarmak istiyorlar, kendi çıkarlarını düşünüyorlar, tembeller ve güvenilmezler" benzeri olumsuz düşünceleri, kendilerinin en iyisini bildikleri algısı çalışanların sessizleşmesine sebep olabilmektedir (Taşkiran, 2011:88-89). Bu sebeple çalışanlarda yöneticileri kendileri adına tehdit olarak görebilmektedirler. Bu durum sonucunda da iletişim engelleri ortaya çıkmakta ve bilgi paylaşımından kaçınmalarına yol açabilmektedir (Erçelik, 2008:109). Çalışanlara göre yönetim yetersizliği, karar alma süreci, ücretlerdeki dağılımındaki adaletsizlik, verimsizlik ve performansının zayıflığı kesinlikle sessiz kalınması gereken konulardandır (Ryan ve Oestreich, 1991, akt. Morrison ve Milliken, 2000:706-707 ).

Hiyerarşik iletişimden yana olan örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki açık iletişimden pek bahsedilemez. Bu tarz bir hiyerarşik örgüt yapısına sahip örgütlerde çalışanların yöneticilerine örgütteki problemler üzerine bilgi vermekten

kaçındıklarını, bunu yaptıklarında da problemi basit olarak iletmeyi tercih ettikleri görülmüştür (Rafferty ve Restubog, 2011:272). Buna karşın yatay ve takım organizasyonlu örgütlerde çalışanların, sorunları üstlerine iletme eğilimleri daha yüksektir (Huang ve diğ., 2005).

### **2.8.2. İzolasyon Korkusu**

Sessiz kalma davranışının ortaya çıkmasındaki başta gelen nedenlerden birisi de kişilerin yaşadıkları reddedilme ve yalnız kalma korkusudur (Sarıoğlu, 2013). Çalışanlar yalnız kalma korkusuna düştüklerinde düşüncelerini ifade etme ya da sessiz kalma davranışlarından birini seçerler. Genellikle tercihlerini sessiz kalma davranışından yana kullanırlar (Scheufele ve Moy, 2000). Çalışanlar diğer çalışanlardan destek görmeyeceğini düşünmeleri sebebi ile görüşlerini paylaşmamayı ya da çoğunluğun görüşüne uyan ve dürüst olmayan görüşü dile getirmeyi tercih edeceklerdir (Çakıcı 2007:153). Çoğunluğun görüşünün ne olduğu ve hangi görüşlerin popülerliği azalırken hangilerinin arttığını keşfetme gayreti içinde bulunabilirler (Çakıcı, 2010:154). Bunun nedeni kötü bir iş arkadaşı olarak etiketlenmekten ve bunun sonucu olarak da izole edilebileceklerinden korkmalarıdır (Milliken ve Morrison, 2003:1565).

### **2.8.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu**

Çalışanların örgüt içerisinde problem yaratan birey olarak görülmek istememeleri, problemleri yönetime taşıdıklarında ispiyoncu olarak görülecekleri ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin bozulabileceğini düşünmeleri sessiz kalmalarına sebebiyet vermektedir. Problemlerden ve kendileri adına çözümlerden bahsetmeleri herhangi bir fark yaratmayacağını hatta ve hatta işlerini kaybetme ve kariyerlerini etkileme gibi sorunlarla karşılaşabileceklerini düşünmektedirler (Milliken ve diğ., 2003: 1462). Nitekim, gelecekte de kendilerini etkileyebileceğinden dolayı arkadaşlarıyla ilgili olumsuzluklardan da bahsetmemektedirler (Çakıcı, 2010:22-23). Kahveci (2010:15) ilişkileri zedeleme korkusunun iletişim eksikliği sonucu çalışanların birbirlerini anlayamamalarından kaynaklandığını ifade etmektedir.

### **2.8.4. İşle İlgili Konular**

Çalışanlar için örgütle ilgili olan tartışmalara girmek risklidir. Problemlerin ifade edilmesinin bir anlamı olmadığı ve olumsuz sonuçlara sebebiyet verebileceği kanısını üzerlerinde taşıyabilmektedirler (Asfold, 1998, akt. Morrison ve Milliken, 2000:707).

Nitekim, kendilerine güvendikleri konularda dahi sessiz kalmakta karar kılabilirler (Ryan ve Oestreich, 1998 akt. Premeaux ve Bedeian, 2003:1537).

Sessizlik örgütlerin içinde çok görülen bir davranış olmasına rağmen, doğrudan gözlenememesi sebebi ile araştırılması güç olan bir konudur (Johannesen, 1974 akt. Fletcher ve Watson, 2007:157). Literatür incelendiğinde kavramın eksik ve araştırılmadığı ifade edilebilir (Bowen ve Blackmon, 2003:1393-1417). Direkt olarak örgütsel sessizlik üzerine yoğunlaşmış çalışmalar olsada (Huang ve diğ., 2005; Premeaux ve Bedeian, 2003) bu kavramına ilişkin yeterince "ampirik sonucun" bulunmadığı söylenebilir (Çakıcı, 2010:2).

## 2.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

İş görenleri örgüt içerisinde iten en önemli nedenlerden birisi başka iş görenler açısından olumsuz bir şekilde etiketlenmektedir. Örnek olarak, bela çıkarıcı, sorunlu güvenilmek ve bencil vb. şekilde anılmak istememeleri verilebilir. Bu sebeple eğer iş gören etiketlenmeye maruz kaldıysa diğer iş görenlerden kendini dışlanmış olarak hissetmeye başlar. Bu husus ise işini eksik ya da hatalı yapma sonuçlarını doğurabilmektedir. İş gören de, güven, saygı ve güvenilirlik eksikliği, sosyal ret ve zayıflatılmış kişiler arası bağlar, azalmış güç gibi durumlarla birlikte, zor işbirliği oluşturma ve daha düşük terfi olasılığı dahil olumsuzluklarla karşılaşma riski artar. İş görenin kendi fikirleri, endişeleri ve iş ile alakalı problemler hakkında konuşursa karşılaşacağı olumsuz durum algıları kişiyi negatif şekilde etkilemektedir. Hal böyle olunca da iş gören, bu algılama sonucunda fizyolojik yada psikolojik yığılılık, vazgeçme, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüşleri hatta sabotaj gibi zararlı etkilere yol açabilir (Tiktaş, 2012: 95).

Çalışanların örgüte sağlayacakları katkılar hayati önem taşımaktadır. Aynı zamanda örgütler, çalışanları tarafından sahip çıkılan, bilgiyi örgütüne uygulayan ve örgüt fikirlerini savunabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu tip çalışanlara sahip olmayan örgütler aşağıdaki sorunlarla karşılaşabilirler (Özgen ve Sürgevil, 2009:321):

- İletişim problemleri sebebi ile çalışanların birbirlerinden uzaklaşmaları,
- Örgütten ve sosyal ortamdan uzaklaşarak sessizleşmeleri,
- Bütün çalışanlara yansıyan örgüt içi sessizliğin bir kültür haline gelmesi,
- Verimlilik ve bağlılığın azalması,

- Güven kaybı, motivasyon düşüklüğü ve yabancılaşmanın hakim olması,
- Değişime karşılık verememe ve adapte olamama,
- Yaratıcılığın engellenmesi gibi sonuçlar doğabilir.

Çalışan kişiler örgütteki aksaklıklar ile ilgili olarak fikirlerini beyan ettiklerinde açık ya da gizli bir şekilde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikirlerini açıklamaktan kaçınıp sessiz kalmayı seçmektedirler. Hal böyle olunca da çalışanlar örgüt üzerinde hiçbir şekilde katkı sağlayamamakta ve örgütün gelişimine engel olmaktadır. Örgüt içerisindeki sorunlardan açıkça bahsedememek kişiyi de negatif yönde etkilemektedir (Özcan, 2011:92-93).

Sessizlik davranışının gösterildiği örgütlerde adaletsizlik ve tartışılmazlık durumu ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla bu durum sonucunda örgütlerin gelişmesi yavaşlar, uyum süreci uzar ve değişim için gereklilikler sağlanamaz. Bu bağlamda olumsuzlukların olduğu örgüt düzeni sorgulanmalı ve gerekli iyileştirmelerin sağlanması gerekmektedir (Slade, 2008:28).

Sessizliğin örgüt içerisinde var olması ve sonuçları olarak çalışanların kaygı duydukları sorunları dile getirme aşamasında güçsüz hissetmeleri, bağlılığın düşmesi, güvende hissedememe, motivasyon düşüklüğü, işi bırakma biçimlerinde ortaya çıkabilmektedir. Hakim olunan konularda sessiz kalma çalışanlarda rahatsızlık hissi uyandırma ve kendilerini aciz ve değersiz hissetmelerine sebep olabilmektedir (Çakıcı, 2008:119).

Sessizliğin iş görenler üzerindeki negatif etkileri, iş görenlerin işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini ifade etmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak ve bu yüzden içine düştüğü çelişki hali iş görenleri fazlasıyla rahatsız etmekte, acizlik hissine kapılmalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir. Örgütsel sessizliğin örgütsel düzeydeki bir diğer önemli sonucu ise, işgörenin olumsuz ve eleştirici olarak algılayabileceğini düşündüğü için hiyerarşide yukarıya doğru iletişimde çoğunlukla olumlu geribildirimlerin fazla olması aslında örgütte problemlerin ve sorunların öğrenilmesine başka bir ifade ile zamanında müdahale edilmeyerek çözülmesine ya da iyileştirilmesine ve alınması gereken kararların hatalı olmasına sebep

olabilmektedir. Bu şekilde örgütün geleceği tehlikeye atılmış olabilmektedir. Kaldı ki örgüt faaliyetinde görülen eksiklik ve hataların tespit ve yok edilmesinde düzgün bir şekilde geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyecektir. Geri bildirim sistemine sahip olmayan kuruluşlarda kalıcı hale gelir ve daha da yoğunlaşır (Tıktaş, 2012: 95-97).

Örgütlerde hataların devam etmesine neden olan etmenlerden birisi de üst yönetimin çalışanlar hakkında olumlu geri bildirimde bulunup, olumsuz geri bildirimlerden kaçınması eleştirmemesidir. Buna sebep olan durum da olumsuz geri bildirim yöneticiye saldırı olduğu şeklinde düşünülebileceği ve davranışın cezalandırılabilmesi düşüncesidir. Olumlu geri bildirim yöneticiyi başarılı göstermesi sebebiyle sadakat davranışı olarak algılanabileceği ve ödüllendirme ile sonuçlanabileceği düşünülmektedir. Bir başka açıdan üst yöneticiler sessizliği, anlaşma ve başarının sonucu olarak algılıyorsa ve bilgi eksikliği olduğunun bilincinde değilse çalışanlar olumsuzlukları daha fazla görmezden gelmeye başlayabilmektedir (Özcan, 2011:94).

## **2.10. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Örgütsel sessizlik ile ilgili yerli ve yabancı kaynakların incelenmesi durumunda çalışmaların daha çok yabancı yazarlar tarafından incelendiği görülmekte, ülkemizde de örgütsel sessizlik konusuna artan ilgi ve merak söz konusudur (Taşkiran, 2010:6). Örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalar yurt dışında daha çokken, yurt içinde yeni yeni çalışılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte yurt dışında yapılmış olan çalışmalar daha çok teorik olarak karşımıza çıkmaktadır (Kolay, 2012:28).

Çakıcı ve Çakıcı (2007) otel işletmelerinde çalışanlar üzerine işgören sessizliğini incelediği araştırmada, çalışanların %55'inin sessiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ehtiyar ve Yanardağ (2008) Antalya'da zincir otellerde çalışanların örgütsel sessizliklerinin incelendiği araştırmada, yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ve işletmeler genelinde kısmi olarak sessizlik davranışın var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bildik (2009) farklı hizmet sektörlerinde çalışanlar (banka, sağlık, eğitim) üzerine liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmada,

örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik arasında negatif bir ilişki saptandığı ve etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karacaoğlu ve Cingöz (2009) farklı sektörlerde çalışanlar üzerine işgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısının incelendiği araştırmada, sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ülker ve Kantan (2009) örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgüte bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmada, sessizlik iklimi, iş gören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu ve işgörenlerin sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıklarının, örgütün sessizlik ikliminden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Alparslan (2010) akademisyenler üzerine sessizlik iklimi ile işgören sessizliği arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, yüz yüze iletişimin işgörenlerin sessiz kalma üzerindeki etkilerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aşkun, Bakoğlu ve Berber (2010) akademisyenler üzerine sessiz kalma davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, akademisyenlerin genelde sessiz kalmayı tercih ettikleri ve yönetsel performansın moderatör etkisinin sessiz kalma davranışı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Soycan (2010) banka çalışanları üzerine örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik iklimi ilişkisini incelediği araştırmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Taşkıran (2010) İstanbul'daki otel işletmeleri çalışanları üzerine, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü belirlemek üzerine yaptığı araştırmada, liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eroğlu Adıgüzel ve Öztürk (2011) tekstil çalışanları üzerine örgütsel bağlılıkları işgören sessizliği arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, tekstil çalışanlarının ortalamanın üstünde bir bağlılık sergiledikleri ve koruma sessizliği alt boyutu ile devam bağlılığı arasında olumlu ve zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tayfur ve Çatır (2013) hastane çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri, örgütsel sessizlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, sessizlik ile çalışan performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç (2013) termal otel işletmeleri çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri, örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu ve örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cemaloğlu, Daşcı ve Şahin (2013) ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerine gerçekleştirdikleri, örgütsel sessizliği yaşama nedenlerini inceledikleri araştırmada, örgütsel sessizlik yaşama durumlarının; konuşmanın faydasız olması ve yöneticilerin sözde ilgisi nedeniyle gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013) kamu çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri, örgütsel ses ve sessizlik algılarını demografik açıdan inceledikleri araştırmada, cinsiyete örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna göre örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar olduğu, pozisyon durumuna göre her ikisinde önemli farklılıklar görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Demir (2014) havalimanı yer hizmetleri işletmelerinde işgörenlerin adalet algılaması kapsamında sessizlik davranışının kariyer beklentisi üzerindeki etkisini incelediği araştırmada, umutsuzluk, tarafsızlık ve güvensizlik ile kariyer beklentisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **2.11. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş yaşamlarındaki; seslilik, sessizlik, iş tatminleri, motivasyon, çalışan performansı, çalışanların kişisel gelişimlerine verdikleri önem ve örgüte olan bağlılık düzeyleri ile de yakından ilgilidir. Ayrıca iş görenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri, çalışanların örgütteki performanslarını artırmakla birlikte hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini de artıracaktır (Harbalıoğlu, 2014).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik ilk çalışmalar, bu kavramlar arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması için konuya dikkat çeken araştırmacıların önerileriyle yapılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne ve diğ., 2003). Bu kavramlar arasında ilişki olabileceğine yönelik önerileri göz önüne alan ve farklı alanlarda yaptıkları çalışmalarla konunun daha detaylı olarak incelenmesine katkı sunan araştırmalar bulunmaktadır (Şehitoğlu, 2010; Özcan, 2011; Alioğulları, 2012; Tecimen, 2012; Güler, 2012; Harbalıoğlu, 2014; Ürek ve diğ., 2015).

İşyerindeki sorunlara tepki nedeniyle ortaya çıkan örgütsel sessizlik olgusu, çalışanların birbirlerine ve işletmelerine karşı duyarsız olmalarıyla sonuçlanabilecek örgütsel bir tehdit unsurudur. Örgütsel sessizlik çoğu zaman; çalışma ortamını ilgilendiren problemlere kayıtsız kalma, örgüt için önem arz eden bilgileri gizleme, işletme performansını ve verimliliği azaltan sorunların çözülmemesi veya yöneticilerin karar verme noktasında etkisiz kalması ile sonuçlanmaktadır. Bunun sonucunda, sessiz kalmanın örgütlerde ve çalışanlarda olumsuz bir yansıması olarak örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmediği görülmektedir (Çakıcı, 2010; Harbalıoğlu, 2014:9). Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin temelini örgütsel vatandaşlık bağı oluşturmaktadır (Özcan, 2011). Bu nedenle çalışanların, örgüt problemleri hakkında sessiz kalmamaları için yöneticiler tarafından çaba sarf edilmelidir.

Sessiz kalmanın; yöneticilere güvenilmemesi, bazı konular üzerinde durulmasının riskli olabileceğinin düşünülmesi, geçmişte yaşanan bazı olumsuz tecrübeler, çalışanların kendi aralarındaki veya üstleriyle ilişkilerinin zedelenebileceğinin korkusu veya susmanın en iyi yol olabileceğine yönelik düşünceler neticesinde ortaya çıktığı söylenebilir (Tecimen, 2013:91). Çalışanların örgütsel sessizlik yaşamalarının nedenlerden biri de birbirleriyle ve üstleriyle ilişkilerine zarar verme korkusudur. Çalışanlar, birbirleriyle ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerin bozulmasından korkup, konuşurlarsa işlerini kaybedecekleri, terfi edemeyecek olmaları gibi problemlerle karşılaşabileceklerini düşünmektedirler (Milliken vd., 2003:1462). Bir işletmede; çalışanın fikirleri, görüşleri, kaygıları ve bazı olumsuzlukların nasıl ortadan kaldırılabileceğiyle ilgili önerileri kurumlar için önemli bir etmendir. Bu nedenle bir örgütte, hangi kademedede olursa olsun; insan kaynağından en etkili bir şekilde faydalanabilmek, örgüt için önemli bir yetkinliktir (Özcan, 2011). Mevcut insan



kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmak yönetim kademesinin üzerinde düşünmesi gereken konulardan biridir. Yöneticilerin çalışanlardan gelen fikirlere karşı kapalı olmaları, çalışanlar tarafından dile getirilen olumsuzlukları kendilerine karşı yapılan eleştiri olarak görmeleri ve bundan dolayı çalışanları suçlamaları örgütsel sessizlik davranışının daha sık yaşanmasına sebep olabilecektir. Böylece örgütler, gelişimi için yarar sağlayacak yeni fikir ve görüşlerden mahrum kalmakta ve yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları bu sessizlik durumu örgütler için ciddi problem haline gelmektedir.

Örgütsel sessizliğin; çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işleriyle ilgili teknik ve davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemeleri ve bunun sonucunda sessizleşmesi olarak tanımlandığı (Çakıcı, 2007:149) göz önüne alındığında konunun işletmeler açısından ne kadar olumsuz sonuçlar doğuracağı ortadadır. Buna karşın; örgütte ortaya çıkan problemlerin ve sorunların açıkça tartışıldığı, çalışanların sorunlar hakkında konuşmasının önemsendiği, yönetimin eleştiriye açık olduğu örgüt ortamlarında çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve bunun sonucunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları da artmaktadır (Alioğulları, 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmiyor olması ise örgüt içindeki uyumun ve çalışan memnuniyetinin azalmasına neden olmakta; bu da çalışanların performansını ve sunulan hizmetin kalitesini olumsuz etkilemektedir (Ürek ve diğ., 2015).

Örgütsel sessizlik sonucu, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesi, örgütlerin amaçlarına ulaşabilemesinde önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin örgütle ilgili hususlar ve sorunlar hakkında bilgisini ve fikrini kasıtlı olarak dile getirmemesi şeklinde betimlenen örgütsel sessizlik davranışı, işletmelerin karşılaştığı en önemli problemlerden birisidir (Harbalıoğlu, 2014).

Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, Hizmet odaklı bir sektör olan turizm sektörü ve otel işletmeleri açısından da son derece önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde örgütler değişen ekonomik koşullar ve artan rekabet ortamında avantajlı hale gelebilmek için bütün fonksiyonlarında en üst seviyede verimlilik ve üretkenlik sağlamak zorundadırlar. Bu ihtiyacın karşılanmasında ise insan faktörünün büyük bir öneme sahip olduğu ortadadır

(Alioğulları, 2012). İşletmeler için çalışanların; örgüte bağlılık, örgüte güven, motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları her geçen gün üzerinde durulan konular haline gelmektedir. Bununla birlikte; çalışanların verimliliklerini azaltan, motivasyonlarını bozan ve performanslarını düşüren çeşitli faktörlerin de otel işletmeleri tarafından kontrol altına alınması gerekmektedir. Bu nedenle yukarıda belirtilen olumsuzlukların ortadan kaldırılması ve çalışanların örgütlerine daha faydalı olabilmeleri için örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin otel işletmelerinde çalışan personel açısından değerlendirilmesi gerekli görülmüştür.

Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin son yıllarda giderek artan ve farklı alanlarda yapılan çalışmalarla araştırıldığını görmekteyiz. Şehitoğlu (2010), örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yaptığı çalışmada; örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerine anlamlı etkileri olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkisini oynadığı ara değişken rolüyle şekillendirdiğini tespit etmiştir. 1323 sanayi çalışanı üzerinde yaptığı Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuş; kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına seslilik ve çalışan performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2015), sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkarmak için yaptıkları çalışmalarında; sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarından daha düşük düzeyde olduğu ve örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Ankara'da faaliyet gösteren bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 435 sağlık çalışanı (hekim, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personel) üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarına ilişkin puan

ortalamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarından daha düşük düzeyde olduğu ve örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise; çalışanların örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları örgütsel sessizliğin azaltılmasının örgütsel vatandaşlık davranışını arttırabileceğini ortaya koymaktadır.

Şehitoğlu (2010) örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada; örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerine anlamlı etkileri olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının da aracı rolünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alioğulları (2012) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ilaç dağıtım şirketleri ile devlet hastanelerindeki çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada; iki davranış arasında negatif bir ilişki olduğu, sessizlik düzeyinin yükseldikçe vatandaşlık davranışlarında azalmalar meydana geldiğini, katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet, eğitim durumu, kurumda çalıştıkları süre ve işletme türü açısından anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tecimen (2013) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla konaklama işletmeleri çalışanları üzerine yaptığı araştırmada; örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıçlar ve Harballıoğlu (2014) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek adına Antalya'daki beş yıldızlı otel çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada, katılımcılarının büyük çoğunluğunun sessizlik davranışı sergilediği, örgütsel vatandaşlık davranışının sessizlik davranışına göre daha az olduğu, ve aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Korkmaz (2015) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek adına Mersin'de bir kamu kurumunda 172 çalışan üzerine

gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının sadece eğitim durumu demografik değişkenine göre farklılık gösterdiği ve örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf ve ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı üzerine otel işletmeleri açısından örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etkilerine yönelik araştırmaların çok fazla olmadığı belirtilebilir. Hizmet sektörü içerisinde yer alan özellikle emek-yoğun işletmeler olan otel işletmeleri çok sayıda departman ve çok sayıda çalışandan oluşan örgütlerdir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne derecede sergiledikleri ve örgütsel sessizlik davranışlarını hangi düzeyde gösterdiklerini belirlemek ve bu davranışlar arasındaki karşılıklı etkiyi ortaya koymak önem taşımaktadır. Bu sebeple Rize ilindeki otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki karşılıklı etkiyi belirlemek ve bir takım sonuçlara ulaşmak amacıyla yapılan söz konusu çalışmanın, izleyen bölümde elde edilen verilerin analizi ve sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI ARASINDAKİ KARŞILIKLI ETKİ DERECELERİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE İNCELENMESİ: RİZE İLİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA.

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, varsayımları, hipotezleri, sınırlılıkları ve araştırma soruları açıklanmış daha sonra veri toplama tekniğinden bahsedilerek verilerin analizinde kullanılan yöntemler verilmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada Rize'deki otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesinin amaçlandığı bir uygulamaya yer verilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sessizlik davranışı ile karşılıklı etki derecelerinin tespit edilmesinin hem konu ile ilgili literatüre katkı sunması hem de ilgili işletme yöneticilerine önemli veri kaynağı oluşturması beklenmektedir.

Rekabet ortamı içerisinde otel işletmelerinin gerekli koşullar içerisinde çalışabilmeleri, çalışanların rol tanımlamalarının daha ilerisinde fazladan rol davranışı göstermelerine bağlıdır. Bu gibi davranışlar işletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmektedir. Çalışma ortamının rekabete dayalı olması çalışanların önemini arttırmaktadır ve biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütleri rekabet ortamında başarılı kılmaya yeglemektedir. Örgütlerin bu hedefleri elde etmeleri çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemesine bağlıdır. Ayrıca örgütlerde önceleri uyumluluk göstergesi olarak algılanan çalışanların sessiz kalma davranışı, günümüzde tepki ya da geri çekilme olarak algılanmaya başlanmıştır. Örgütler üzerindeki etkisi çok büyük olmasına rağmen araştırmacıların konuya bu kadar geç ilgi göstermiş olması ve konu ile ilgili yeterince çalışma yapılmamış olması sessizliğin analiz edilmesinin zor olması, üzerinde tam olarak fikir birliğine varılmamış bir kavram olması, anlaşılmasının ve yorumlanmasının zorluğu gibi nedenlere bağlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile

örgütsel sessizlik davranışları sebeplere bağlı sonuç değişkenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmada bu kavramlar üzerinde durulup Rize'deki otel çalışanları davranışlarının modellenmesi oluşturulacaktır ve karşılıklı etki derecelerine yer verilecektir. Rize Doğu Karadeniz Bölgesi'nde coğrafi konumu, iklimi ve bitki örtüsü ile iyi olanaklara sahip olan, bulunduğu bölgede önemli çekim merkezleri ve bir çok turizm türüne imkan sağlayan bir destinasyon haline gelmiştir. Ayrıca iki adet turizm merkezi ve iki adet turizm koruma ve gelişim bölgesine sahiptir. Turizm Bakanlığı verilerine göre 2015 yılında Rize'yi yerli ve yabancı olmak üzere yaklaşık 700 bin turist ziyaret etmiştir. Doğu karadeniz bölgesinde yatırımların artması (Yeşil Yol Projesi, Fırtına Vadisi Projesi vb.) destinasyonların çekim merkezleri haline geleceği ifade edilebilir. Bu bağlamda otel işletmelerine önemli görevler düşmekle birlikte, aynı derecede otel çalışanlarının kaliteli bir hizmet sunması sağlanmalıdır. Nitekim otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve örgütsel sessizlik davranışını göstermemeleri bu kalitenin sunulmasında etkili olan önemli faktörler arasında yer almaktadır. Söz konusu bu kavramlar otel işletmeleri açısından üzerinde önemle durulması gereken konulardır.

Literatür incelendiğinde, Jiing-Lih Farh, Chen-Bo Zhong, Dennis W. Organ (2001) Çin halkının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemek üzerine yaptıkları araştırmada, Çin halkının örgütsel vatandaşlık davranışlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, çeşitli etnik kültür ve halk yapısına sahip olan coğrafyalarda, yaşam tarzları, inanç, doğal koşullar, yaşam standartları gibi sebeplerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olabileceği ifade edilmiştir. Özdevecioğlu (2003), geliştirilen bir soru formu aracılığı ile üniversite öğrencilerinin başarıları ve öğrencilerin bazı demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkileri veya farklılıkları ortaya çıkarmak adına yaptığı araştırmada; başarı seviyesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi arasında pozitif yönlü, yaş ve tekrara kalınan ders sayısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü ilişkiler saptandığı ve yapılan farklılık analizleri ile de öğrencilerin öğrenim gördükleri sınıfları itibariyle (kaçıncı sınıfta oldukları) ve öğrencilerin gündüz ya da ikinci öğretim öğrencileri olmaları itibariyle örgütsel vatandaşlık davranışının farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Chi-Wei Liu, Pei-Wen Huang, Chien-Li Chen (2004) tarafından yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının kültürlere göre

değişiklik göstereceği sonucuna ulaşılmıştır. Vatandaşlık davranışları gönüllülük esasına dayalı ortaya çıkan davranışlardır. Yetiştirilme tarzları ve yaşanan coğrafyanın tarihinde bu durum üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple yaşam tarzları ve üzerinde barındırdıkları kültürler örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Gürbüz (2006) tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe 136 çalışan üzerine örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak adına yaptığı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğunu, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket ve bilinçlilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin duygusal hissiyatlarında yaşam tarzlarını ve çalışma ortamlarını etkilemektedir. bazı kültürlerde çok yoğun olmakla birlikte bazı kültürlerde düşük düzeylerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde görev yapan bireylerin duygusal bağlılıkları örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de etkili olabilmektedir. Ünüvar (2006) iş özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelediği araştırmada, iş tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkileri olduğunu, ayrıca iş doyumunu ile nezaket ve centilmenlik boyutları arasında pozitif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt çalışanlarının görevlerinin bilincinde olmaları işyerlerine bağlılıklarını etkilemekle birlikte gerekli koşullar sağlandığında iş üzerindeki tutumlarında olumlu olarak etkilenecektir. Nitekim bu koşulların sağlandığı bir çalışma ortamında örgütsel vatandaşlık davranışının sergileneceği ifade edilmektedir. Taşcı ve Koç (2007) akademik personel üzerinde gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel öğrenme değerleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada anlamlı doğrusal ancak çok güçlü olmayan orta derecede ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeşiltaş ve Keleş (2009) iş görenlerin eğitim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yaptıkları araştırmada, çalışanların özgeciliği, nezaket, centilmenlik ve üyelik erdemi boyutlarındaki davranışlara ilişkin görüşlerinin, eğitim düzeyleri hizmet içi eğitim alma durumları ve turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı bilinç ve bilginin birleşimi ile de ortaya çıkabilmektedir. Yeterli tecrübelerle sabıplı bireyler barındırdıkları bilgileri de harmanlayarak gerekli tahminleri yapabilmektedirler. Bu tahminler çalışma ortamının

uygun koşullarını sağlamak, görev yaptıkları örgütlerin gelişmelerine katkıda bulunmak, saygı ve hoşgörü çerçevesinde çalışma arkadaşları ile aynı ortamda bulunmak veya tamamen kariyer planları ile de alakalı olabilir. Bu sebeple eğitim durumlarında bu konuların tahminlenmesinde ve bireylerin düşüncelerinde yer almalarında etkin olabilmektedir. Kumar ve Raj (2009) örgütsel vatandaşlık davranışlarının sebeplerinin tanımlanması için yaptıkları nitel araştırmada, motivasyonun ve amaçları gerçekleştirme inancının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyon görev yapılan örgüt ne olursa olsun bireylerin normal hayatlarında etkileyen, hayata bakış açılarında etkili olan ve başarının kazanılmasında etkili olan sebepler arasında yer almaktadır. Örgütler içerisinde hedeflenen amaçların gerçekleştirilme inancının var olması, yöneticilerin bu inancı çalışanlarına hissettirmeleri ve motivasyonun artırılması uygulamaları sonucu olarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenecek ve hedeflenen amaçlara ulaşmada etkili olacaktır. Keleş ve Pelit'in (2009) İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleyebilmek adına yaptıkları araştırmada; katılımcıların yaşları ve eğitim düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen Bonferroni testi sonucunda vicdanlılık ve centilmenlik boyutları ile diğer boyutlar arasında anlamlı farklılıklar saptandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çakıcı ve Çakıcı (2007) otel işletmelerinde çalışanlar üzerine işgören sessizliğini incelediği araştırmada, çalışanların %55'inin sessiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmeleri çalışanlarının çalıştıkları otel işletmesinin özeliği, konumu ve sezonluk olması vb. durumlar örgütsel sessizliğe sebep olabilmektedir. Otel işletmelerinin çok sayıda personelinin olması, hızlı ve kaliteli hizmet vermek istemeleri çalışan ilişkilerinin geri kalmasına da sebebiyet verebilmektedir. Ehtiyar ve Yanardağ (2008) Antalya'da zincir otellerde çalışanların örgütsel sessizliklerinin incelendiği araştırmada, yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ve işletmeler genelinde kısmi olarak sessizlik davranışının var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alparslan (2010) akademisyenler üzerine sessizlik iklimi ile işgören sessizliği arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, yüz yüze iletişimin işgörenlerin sessiz kalma üzerindeki etkilerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İletişimin yönünün doğru



belirlenmesi, çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olarak değil çözüm üretmek üzerine olması, çalışma ortamındaki hiyerarşinin amaç ve hedeflere yönelik olması örgütsel sessizlik davranışının sergilenmesine engel olabilecektir. Örgüt ortamındaki kaliteli ilişki olumlu sonuçları ortaya çıkaracaktır. Cemaloğlu, Daşcı ve Şahin (2013) ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerine gerçekleştirdikleri, örgütsel sessizliği yaşama nedenlerini inceledikleri araştırmada, örgütsel sessizlik yaşama durumlarının; konuşmanın faydasız olması ve yöneticilerin sözde ilgisi nedeniyle gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizliğin boyutları içerisinde yer alan ifade durumunun olumlu yönetilmesi, konuşulan konuların havada kalması yerine sebeplerinin araştırılıp sonuç üretilmesi, yöneticilerin ilgisinin anlık değil sürecin tümüne yayılması örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkmasını engellemede etkili olacaktır. Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2013) kamu çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri, örgütsel ses ve sessizlik algılarını demografik açıdan inceledikleri araştırmada, cinsiyete örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna görede örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar olduğu, pozisyon durumuna görede her ikisinde önemli farklılıklar görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerin çalışma koşulları, buldukları sektör ve kendine has özellikleri çalışan davranışları üzerinde etkili olmakla birlikte, cinsiyete görede farklılık gösterebilmektedir. Herhangi bir sektörde cinsiyet ile örgütsel sessizlik davranışı arasında farklılık görülmezken diğer bir sektör çalışanlarında bu durum ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda çalışanların örgüt içerisindeki pozisyonları bu davranışın ortaya çıkmasında önemli bir etken olabilmektedir. Tecimen (2013) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla konaklama işletmeleri çalışanları üzerine yaptığı araştırmada; örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik davranışının daha az sergilendiği bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışı ise artış gösterebilecektir. Örgütsel sessizlik davranışının engellenmesi ve çözüm yollarının bulunması yöneticilere katkı sağlamakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde artmasına sebebiyet verecektir.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, otel işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki karşılıklı ilişkiyi inceleyen

çalışmalara az rastlanmaktadır. Bu nedenle araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki karşılıklı ilişki tespit edilmek istenmiştir. Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik davranışları düzeylerinin belirlenmesiyle ilgili çalışmaların yetersiz olması, yapılacak bu çalışmayla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki karşılıklı ilişkinin ortaya konulmasıyla ve özellikle otel işletmeleri yöneticilerine önemli bir katkıda bulunacağı da düşünölmüştür.

Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları (diğer gamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ile örgütsel sessizlik davranışı ve alt boyutları (yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu) arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları (diğer gamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı ve alt boyutları (yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları (diğer gamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ile örgütsel sessizlik davranışı ve alt boyutları (yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda sunulan amaç ve hipotezler doğrultusunda bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları nedir?
- Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışları nedir?
- Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı ve boyutları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Bu çalışma, Rize'deki otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulmasında bilgiler elde edecektir. Bu bilgiler Rize'deki otel işletmeleri çalışanlarına ve gelecekte yapılacak olan araştırmalar için önemli bir veri kaynağı olacaktır. Türkiye'de son yıllarda önem kazanan Rize gibi önemli turist çekim merkezlerinde bulunan otel işletmeleri çalışanları üzerine örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışına ilişkin çok fazla çalışma olmaması literatürde önemli bir eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır. Her iki davranış için ayrı ayrı çalışmalar yapılmış olmasına rağmen iki davranışında birlikte incelendiği çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Rize'deki otel işletmeleri üzerine yapılan bu çalışma geliştirmekte olan turizm bölgelerindeki otel işletmeleri yöneticileri ve literatürdeki benzer konulardaki eksikliğin gidilmesi için bir katkı oluşturacak ve önemli bir kaynak olacaktır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmada kullanılan anketler uygulanırken araştırmaya katılan çalışanların ölçekteki ifadeleri samimi bir şekilde yanıtladıkları ve bu yanıtların geçerli ve güvenilir olduğu, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği varsayılmıştır.

Araştırma Rize'deki otellerle sınırlandırılmıştır. Bu çalışmada, zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak, anket yöntemi ile çalışanlardan bilgi toplanması yolu tercih edilmiştir. Yapılan çalışma ile ilgili araştırmaların azlığı, kaynakların kısıtlı sayıda olması ve ulusal literatürde konuyla ilgili fazla çalışma olmaması gibi sınırlılıklar karşılaşılan sorunlardır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Uygulamalı bir araştırma olan bu çalışmada, evren, örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler bu kısımda sunulmuştur.

#### 3.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Rize’de faaliyet gösteren otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Rize İl Kültür Turizm Müdürlüğü verilerine (2016) göre araştırmanın yapıldığı Rize ilinde 2016 yılı itibariyle 11 adet turizm belgeli tesis (1 adet 4 yıldızlı; 6 adet 3 yıldızlı ve 4 adet 2 yıldızlı), 14 adet kamu kurumu tesisi ve 45 adet diğer konaklama tesisi olmak üzere toplam 70 adet konaklama tesisi bulunmaktadır.

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere, Turizm Bakanlığı’nın; “Otelcilik ve Turizm Sektöründe İşgücü Araştırması” (1989) verilerine göre, Türkiye’de yıldızlı ve diğer tesisleri kapsayan genel ortalama üzerinden oda başına düşen personel sayısı 0.70 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0.35 şeklinde hesaplanmıştır.

**Tablo 3.1.** Türkiyedeki Konaklama İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen Personel Sayısı

İşletme Türleri	Oda Başına Düşen Personel Sayısı	Yatak Başına Düşen Personel Sayısı
5 yıldızlı otel	1.18	0.59
4 yıldızlı otel	0.76	0.38
3 yıldızlı otel	0.72	0.36
2 yıldızlı otel	0.56	0.28
1 yıldızlı otel	0.50	0.25
Özel belgeli	1.48	0.74
Tatil köyleri	0.74	0.37
1.Sınıf motel	0.74	0.37
2.Sınıf motel	0.94	0.47
Pansiyon ve oberj	0.40	0.20
<b>TOPLAM ORTALAMA</b>	<b>0.70</b>	<b>0.35</b>

**Kaynak:** Turizm Bakanlığı (1989:61), Ağaoğlu (1992:114).

Rize İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2016) verilerine göre Rize’deki konaklama tesisleri toplam 1876 adet oda ve 3895 adet yatak kapasitesine sahiptir. Tablo 1’de toplam ortalamalar baz alınarak Rize’deki oda sayısına göre personel sayısı

hesaplandığında (1876 x 0.70) 1313,2 personel; yatak sayısına göre personel sayısı hesaplandığında (3895 x 0.35) 1.363,25 personel sonucuna ulaşılmaktadır.

Ulaşılan sonuçlara göre araştırmanın evreni yatak sayısına göre personel sayısı hesaplaması kabul edilerek 1363 otel çalışanı olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın evreni oluşturan birimlerin çok fazla sayıda olması ve maliyet sınırlılığından dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Nicel araştırmalar için önerilen aşağıdaki örnekleme hacmi hesaplama formülünden yararlanılmıştır.

Özdamar (2001: 257), içerdiği birim (denek) sayısı 10.000 den az olan evrenleri sınırlı evren olarak nitelemiş ve araştırma konusu ile ilgili değişkenlerin türünü (nicel) de dikkate alarak, örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına ilişkin formül vermiştir. Bu formülde güven düzeyi “1- $\alpha$ ” dikkate alınarak hesaplanacak örneklem büyüklüklerine ilişkin formül Tablo 3.2’de verilmiştir.

**Tablo 3.2.** Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanmasına İlişkin Formül

Değişken Türü	Sınırlı Evren (N<10000)
Nicel (ortalama için)	$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$

**Kaynak:** Özdamar (2001:257).

N: Evren birim sayısı,

n: Örneklem büyüklüğü,

$Z_{\alpha}$ :  $\alpha = 0.05, 0.01, 0.001$  için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri,

d= Örneklem hatası,

$t_{\alpha, sd} = sd$  serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir (sd=n-1).

$t_{\alpha, sd}$  kritik değerleri sd= n-1  $\rightarrow$  5000 olduğunda  $Z_{\alpha}$  değerlerine eşit alınabilir.

Bu doğrultuda;

$$n = \frac{1363 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot 1362 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 300$$

formül uygulamaya konulduğunda (300) minimum örneklem sayısına ulaşılmaktadır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'ın oluşturdukları tablo yukarıdaki hesaplamayı desteklemektedir.  $\pm 0.03$ ,  $\pm 0.05$  ve  $\pm 0.10$  örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri Tablo 3.3'te verilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50).

**Tablo 3.3.** Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- lüğü	$\pm 0.03$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0.05$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0.10$ örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81

**Kaynak:** Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:50).

Bu bağlamda, basit tesadüfî örnekleme yöntemi (Ural ve Kılıç, 2006: 41) kullanılarak geri dönmeyecek, hatalı ve eksik anket olabileceği düşünülerek Rize'deki otel işletmelerinde toplam 450 anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Eksik ve hatalı dolular nedeni ile 105 anket değerlendirmeden çıkarılmıştır. 345 adet anket değerlendirmeye değer görülerek analize tabi tutulmuştur.

### 3.3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı hakkında literatür taraması yapılmış ve Rize'deki otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile örgütsel sessizlik davranışı düzeylerinin belirlenmesi amacıyla 20 Nisan 2016 ve 1 Haziran 2016 tarihleri arasında anket uygulanmıştır.

Araştırmanın uygulaması çerçevesinde veri toplama tekniği olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otel işletmeleri işgörenlerinin

demografik ve diğer bazı bireysel özelliklerine yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümü, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini, üçüncü bölümü ise örgütsel sessizlik davranışı düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeklerden oluşmaktadır. Bu ölçekleri oluşturan her bir madde beşli Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğindeki maddeler “1=Hiç Katılmıyorum”, “2=Az Katılıyorum”, “3=Orta Düzeyde Katılıyorum”, “4=Çok Katılıyorum”, “5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde; örgütsel sessizlik davranışı ölçeğindeki maddeler “1=Hiçbir zaman”, “2=Çok nadir”, “3=Bazen”, “4=Çoğunlukla”, “5=Her zaman” şeklinde puanlandırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Basım ve Şeşen’in 2006 yılında Vey/Campbell (2004) ve Williams/Shiaw (1999) çalışmalarından hazırlanmış oldukları ölçek kullanılmıştır. Bu birleşmenin altında yatan nedenini her iki ölçeğin istatistiksel verilerle ortaya konulmuş güçlü yönlerini birleştirerek daha etkili bir ölçek oluşturmak olarak ifade edilmiştir. Ayrıca anket beş temel boyuttan oluşup, ve Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumlu olduğu belirtilmiştir. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde; diğergamlık (5 madde), vicdanlılık (3 madde), nezaket (3 madde), centilmenlik (4 madde), sivil erdem (4 madde) boyutlarını ölçmek amacıyla 19 soru yer almaktadır. Örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yönetsel ve örgütsel nedenler (12 madde), işle ilgili konular (5 madde), tecrübe eksikliği (4 madde), izolasyon korkusu (4 madde) ve ilişkileri zedeleme korkusu (3 madde) boyutlarını ölçmek amacıyla 28 soru yer almaktadır.

### **3.3.3. Verilerin Analizi**

Araştırmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı ile ilgili görüşlerini betimlemek amacıyla her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında iki grup için (cinsiyet, destinasyon) bağımsız örneklem için t-testi, ikiden fazla grup içeren değişkenler için ise (yaş, medeni durum, eğitim düzeyleri, çalıştıkları departmanlar,

pozisyonları, işletmedeki çalışma süresi, turizm sektöründeki çalışma süresi) tek faktörlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Ayrıca Post-Hoc testlerinden eşit varyansa sahip olan gruplar için Tukey, eşit varyansa sahip olmayan gruplar için ise Tamhane's testlerinden yararlanılmıştır. Çalışmada gerek ilişkilerin tespiti, gerekse yapılan karşılaştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik davranışları ölçeklerine ilişkin genel puanın elde edilmesi için tüm maddelerin aritmetik ortalaması alınmıştır. Bununla birlikte araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı ölçeklerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler *SPSS* paket programıyla analiz edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişki derece ve yönlerini belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Ayrıca yapısal eşitlik modellemesinin çözümlenmesinde ise *LISREL* paket programından yararlanılmıştır.

Son yıllarda sosyal bilimler ve davranış bilimlerindeki önemi ve kullanma sıklığı gittikçe artan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulamaları oldukça fazla sayıdaki bilimsel araştırma girişiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmeye başlamıştır. Artık neredeyse başlı başına bir araştırma yöntemi olarak da kolaylıkla adlandırılabilir olan YEM araştırmacılara oldukça değişik avantajlar sağlamaktadır (Şimşek, 2007).

İstatistiksel yöntemlerden çoğu, gözlenen değişkenlerin güvenilir ve geçerli olduğu varsayımı ile analizler gerçekleştirilmiştir. Fakat sosyoloji, psikoloji gibi çoğu sosyal bilimlerde gözlenen değişkenlerin mükemmel ölçüldüğü varsayımı altında yapılan analizlerin geçerli olmayacağı görüşü benimsenmiştir. Bu nedenle değişkenlerin ölçüm hatalarına izin veren YEM geliştirilmiştir. YEM sosyal bilimler başta olmak üzere, sağlık, demografi, ekonometri, biyoloji ve genetik gibi çoğu disiplinde kullanılmaktadır. Çoğu disiplinde YEM'in popüleritesinin artmasının başlıca nedenleri, istatistiksel etkinliği sağlarken eşzamanlı çoklu ilişkileri analiz etmesi, ilişkileri çok yönlü değerlendirmesi ve gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri test edebilmesidir (Akıncı, 2007).

Temel olarak psikolojik araştırmalarda kullanılan gizil değişkenlerin analizi gözlenemeyen yapıların açıklanmasına ilişkindir. Bundan dolayıdır ki psikolojik



teorinin yapısının açıklanmasında gizil değişkenler temel bir rol almaktadır. Günümüzde bu kavram YEM ile birlikte anılmakta, geniş bir biçimde tartışılmakta ve kullanılmaktadır. Psikoloji bilimini temel alan bu durum, şimdilerde biyolojide, ekolojik araştırmalarında, elektronların hareketlerinin açıklanmasında, pazarlama araştırmalarında, bilgi teknolojilerinde, yapay sinir ağlarında, biyometrik çalışmalarda, vb. yaygın bir biçimde kullanılmaktadır (Çelik, 2009).

### 3.4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın izleyen bölümünde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular verilmiş olup katılımcıların söz konusu görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki karşılıklı etki ortaya konulmuştur.

#### 3.4.1. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışına ilişkin ölçeklerin güvenilirlik analizine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve Tablo 3.4'de sunulmuştur. Tablo 3.4'e göre ölçeklerin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 3.4.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Güvenirlik Analizi

Ölçek	Alt ölçekler (boyutlar)	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Diğergamlık	5	0.899
	Vicdanlılık	3	0.854
	Nezaket	3	0.844
	Centilmenlik	4	0.817
	Sivil Erdem	4	0.951
	GENEL	19	0.885
Örgütsel Sessizlik Davranışı	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	12	0.948
	İşle İlgili Konular	5	0.596
	Tecrübe Eksikliği	4	0.854
	İzolasyon Korkusu	4	0.962
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	3	0.666
	GENEL	28	0.936

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine yönelik güvenilirlik katsayısı 0.885 iken, örgütsel sessizlik davranışına ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.936 olarak belirlenmiştir.

### 3.4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölüm uygulama kapsamında araştırmaya dahil edilen otel işletmelerindeki işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin istatistiki verilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.5'e göre, araştırmaya katılan 345 kişiden 135'i kadın, 210'u erkektir. Kadın çalışanlar grubun %39.1'ini oluştururken erkek çalışanlar ise %60.9'unu oluşturmaktadır.

**Tablo 3.5.** İşgörenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Kadın	135	39.1
Erkek	210	60.9
Toplam	345	100.0

Tablo 3.6'ya göre yaş grupları incelendiğinde katılımcıların 20 yaş ve altı 40 (%11.6) kişi, 21-25 yaş arası 102 (%29.6) kişi, 26-30 yaş arası 78 (%22.6) kişi ve 31 yaş ve üzeri 125 (%36.2) kişiden oluştuğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.6.** Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
20 yaş ve altı	40	11,6
21-25 arası yaş	102	29,6
26- 30 arası yaş	78	22,6
31 yaş ve üzeri	125	36,2
Toplam	345	100.0

Tablo 3.7'ye katılımcıların medeni durumlarına ilişkin yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre katılanların %53.0'ı bekar (f=183), %45.5'i evli (f=157) ve %1.4'ü diğer (dul, boşanmış) (f=5) olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.7.** Katılımcıların Medeni Durumları Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Bekar	183	53,0
Evli	157	45,5
Diğer	5	1,5
Toplam	345	100.0

Tablo 3.8'e göre katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, lise ve üniversite mezunu olanlar katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Eğitim durumu ilköğretim seviyesinde olanlar 55 (%15.9) kişi, lise 142 (%41.2), üniversite 140 (%40.6) ve lisansüstü seviyesinde olanlar 8 (%2.3) kişiden oluşmaktadır.

**Tablo 3.8.** Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
İlköğretim	55	15,9
Lise	142	41,2
Üniversite	140	40,6
Lisansüstü	8	2,3
Toplam	345	100.0

Tablo 3.9'da katılımcıların çalıştıkları departmana göre dağılımları sunulmuştur. Bu dağılımlara göre katılımcıların çoğunu oluşturan 118 (%34.7) kişi yiyecek ve içecek, 106 (%30.7) kişi ön büro, 71 (%20.6) kişi kat hizmetleri, 30 (%8.7) kişi satış pazarlama ve 20 (%5.8) kişi muhasebe departmanında çalışmaktadır.

**Tablo 3.9.** Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Önbüro	106	30,7
Yiyecek ve içecek	118	34,2
Kat Hizmetleri	71	20,6
Satış Pazarlama	30	8,7
Muhasebe	20	5,8
Toplam	345	100.0

Katılımcıların görev değişkenine göre dağılımları Tablo 3.10'da verilmiştir. Verilen yüzde ve frekans dağılımlarına göre; %9.3'ü (f=32) departman müdürü, %3.5'i (f=12) departman müdür yardımcısı, %13.0'ü (f=45) şef ve büyük çoğunluğunu oluşturan %74.2'si (f=256) çalışandan oluşmaktadır.

**Tablo 3.10.** Katılımcıların Görev Değişkenlerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Çalışan	256	74,2
Şef	45	13,0
Departman Müdür Yard.	12	3,5
Departman Müd.	32	9,3
Toplam	345	100.0

Katılımcıların işletmedeki tecrübeleri incelendiğinde, 1 yıldan az 110 (%31.9) kişi, 1-5 yıl arası 142 (%41.2) kişi, 6-10 yıl arası 49 (%14.2) kişi ve 10 yıldan fazla süredir bağlı buldukları işletmede çalışan sayısı 44 (%12.8)'dir (Tablo 3.11).

**Tablo 3.11.** Katılımcıların İşletmedeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	110	31,9
1-5 yıl arası	142	41,2
6-10 yıl arası	49	14,2
10 yıldan fazla	44	12,8
Toplam	345	100.0

Tablo 3.12'de katılımcıların turizm sektöründeki çalışma sürelerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre, katılımcıların %19.1'i (f=66) 1 yıldan az, %33.0'ü (f=114) 1-5 yıl arası, %17.1'i (f=59) 6-10 yıl arası ve %30.7'si (f=106) 10 yıl ve üzeri süredir turizm sektöründe çalışmaktadırlar.

**Tablo 3.12.** Katılımcıların Turizm Sektöründeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	66	19,1
1-5 yıl arası	114	33,0
6-10 yıl arası	59	17,1
10 yıldan fazla	106	30,7
Toplam	345	100.0

### 3.4.3. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Bu başlıkta araştırmanın uygulandığı Rize'deki otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin algılarına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.13'te araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin, diğergamlık boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 3.13'teki dağılım ve ortalamalara göre, diğergamlık boyutunda belirtilen ifadeler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı algısının en yüksek olduğu konu iş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanın ayrıldığı konusudur ( $\bar{X} = 4.014$ ). Nitekim "iş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım" ifadesine işgörenlerin %31.9'u (f=110) "tamamen katılıyorum", %51.0'i (f=176) "çok katılıyorum", %8.1'i (f=28) "orta düzeyde katılıyorum", %4.6'sı (f=16) "az katılıyorum" ve %4.3'ü (f=15) "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 4.014$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç otel işletmelerindeki işgörenlerin iş esnasında zorlanan ve yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarına gerekli zamanı ayırdıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergilediklerini göstermektedir.

**Tablo 3.13.** Diğergamlık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)			
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günlük işlerini ben yaparım.	f	18	14	38	169	106	3.959	1.025
		%	5.2	4.1	11.0	49.0	30.7		
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	f	26	19	36	149	115	3.892	1.152
		%	7.5	5.5	10.4	43.2	33.3		
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	f	23	19	31	179	93	3.869	1.079
		%	6.7	5.5	9.0	51.9	27.0		
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri işletme çalışanları ile paylaşmaktan kaçınmam.	f	26	19	30	163	107	3.887	1.134
		%	7.5	5.5	8.7	47.2	31.0		
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	f	15	16	28	176	110	4.014	0.989
		%	4.3	4.6	8.1	51.0	31.9		

Diğergamlık boyutu ile ikinci olarak verilen “günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım” ifadesine işgörenlerin %30.7’si (f=106) “tamamen katılıyorum”, %49.0’u (f=169) “çok katılıyorum”, %11.0’i (f=38) “orta düzeyde katılıyorum”, %4.1’i (f=14) “az katılıyorum” ve %5.2’si (f=18) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.959$ ) olarak hesaplanmıştır.

Yine diğergamlık boyutu ile ilgili olarak verilen “aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim” ifadesine işgörenlerin %33.3’ü (f=115) “tamamen katılıyorum”, %43.2’si (f=149) “çok katılıyorum”, %10.4’ü (f=36) “orta düzeyde katılıyorum”, %5.5’i (f=19) “az katılıyorum” ve %7.5’i (f=26) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.892$ ) olarak hesaplanmıştır.

“İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri işletme çalışanları ile paylaşmaktan kaçınmam” ifadesine işgörenlerin %31.0’ı (f=107) “tamamen katılıyorum”, %47.2’si (f=163) “çok katılıyorum”, %8.7’si (f=30) “orta düzeyde katılıyorum”, %5.5’i (f=19) “az katılıyorum” ve %7.5’i (f=26) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.887$ ) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.13’teki dağılım ve ortalamalara göre, diğergamlık boyutunda belirtilen hususlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışının diğerlerine göre en düşük olduğu konu yeni işe başlayan birinin işi öğrenmesinde işgörenlerin yardımcı olmalarıdır ( $\bar{X} = 3.869$ ). “Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum” ifadesine işgörenlerin %27.0’si (f=93) “tamamen katılıyorum”, %51.9’u (f=179) “çok katılıyorum”, %9.0’ı (f=31) “orta düzeyde katılıyorum”, %5.5’i (f=19) “az katılıyorum” ve %6.7’si (f=23) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.869$ ) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.14’te araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin vicdanlılık boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 3.14’deki dağılım ve ortalamalara göre vicdanlılık boyutunda belirtilen ifadeler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı algısının en yüksek olduğu konu çalıştıkları kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere işgörenlerin katılmak istemeleridir

( $\bar{X}$  = 4.084). “Çalıştığım kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim” ifadesine işgörenlerin %42.6’sı (f=147) “tamamen katılıyorum”, %38.0’ı (f=131) “çok katılıyorum”, %9.9’u (f=34) “orta düzeyde katılıyorum”, %4.3’ü (f=15) “az katılıyorum” ve %5.2’si (f=18) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X}$  = 4.084) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.14.** Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)			
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	f	20	21	35	133	136	3.997	1.124
		%	5.8	6.1	10.1	38.6	39.4		
7	Çalıştığım kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	f	18	15	34	131	147	4.084	1.079
		%	5.2	4.3	9.9	38.0	42.6		
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	f	13	19	45	131	137	4.043	1.043
		%	3.8	5.5	13.0	38.0	39.7		

İkinci bir ifade olarak verilen “mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam” ifadesine işgörenlerin %39.7’si (f=137) “tamamen katılıyorum”, %38.0’ı (f=131) “çok katılıyorum”, %13.0’ı (f=45) “orta düzeyde katılıyorum”, %5.5’i (f=19) “az katılıyorum” ve %3.8’i (f=13) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X}$  = 4.043) olarak hesaplanmıştır.

Vicdanlılık boyutu ile ilgili olarak verilen “zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm” ifadesine işgörenlerin %39.4’ü (f=136) “tamamen katılıyorum”, %38.6’sı (f=133) “çok katılıyorum”, %10.1’i (f=35) “orta düzeyde katılıyorum”, %6.1’i (f=21) “az katılıyorum” ve %5.8’i (f=20) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X}$  = 3.997) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.15’te araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin nezaket boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 3.15’teki dağılım ve ortalamalara göre nezaket boyutunda belirtilen ifadeler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı algısının en yüksek olduğu konu beklenmeyen problemler oluştuğunda işgörenlerin diğer iş arkadaşlarını zarar görmemeleri için uyarmalarıdır ( $\bar{X}$

=2.805). “Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.” ifadesine işgörenlerin %0’ı (f=0) “tamamen katılıyorum”, %39.4’ü (f=136) “çok katılıyorum”, %6.4’ü (f=22) “orta düzeyde katılıyorum”, %49.6’sı (f=171) “az katılıyorum” ve %4.6’sı (f=16) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.805$ ) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.15.** Nezaket Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)			
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	f	15	186	20	124	0	2.733	1.002
		%	4.3	53.9	5.8	35.9	0		
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	f	16	171	22	136	0	2.805	1.020
		%	4.6	49.6	6.4	39.4	0		
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	f	16	176	20	133	0	2.782	1.018
		%	4.6	51.0	5.8	38.6	0		

İkinci bir ifade olarak verilen “birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim” ifadesine işgörenlerin %0’ı (f=0) “tamamen katılıyorum”, %38.6’sı (f=133) “çok katılıyorum”, %5.8’i (f=20) “orta düzeyde katılıyorum”, %51.0’ı (f=176) “az katılıyorum” ve %4.6’sı (f=16) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.782$ ) olarak hesaplanmıştır.

Nezaket boyutu ile ilgili olarak verilen “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.” ifadesine işgörenlerin %0’ı (f=0) “tamamen katılıyorum”, %35.9’u (f=124) “çok katılıyorum”, %5.8’i (f=20) “orta düzeyde katılıyorum”, %53.9’u (f=186) “az katılıyorum” ve %4.3’ü (f=15) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.733$ ) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.16’da araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin Centilmenlik boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 3.16’daki dağılım ve ortalamalara göre Centilmenlik boyutunda belirtilen ifadeler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı algısının en yüksek olduğu konu işgörenlerin mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü



görmeye çalışmalarıdır ( $\bar{X}=3.971$ ). “Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım” ifadesine işgörenlerin %33.6’sı (f=116) “tamamen katılıyorum”, %42.6’sı (f=147) “çok katılıyorum”, %14.8’i (f=51) “orta düzeyde katılıyorum”, %5.2’si (f=18) “az katılıyorum” ve %3.8’i (f=13) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.971$ ) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.16.** Centilmenlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)			
12	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	f	19	25	130	113	58	3.481	1.031
		%	5.5	7.2	37.7	32.8	16.8		
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	f	13	18	51	147	116	3.971	1.016
		%	3.8	5.2	14.8	42.6	33.6		
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme yada kızgınlık duymam.	f	18	31	141	114	41	3.373	0.983
		%	5.1	9.0	40.9	33.0	11.9		
15	Çalıştığım kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	f	17	31	137	123	37	3.382	0.963
		%	4.9	9.0	39.7	35.7	10.8		

İkinci bir ifade olarak verilen “Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam” ifadesine işgörenlerin %16.8’i (f=58) “tamamen katılıyorum”, %32.8’i (f=113) “çok katılıyorum”, %37.7’si (f=130) “orta düzeyde katılıyorum”, %7.2’si (f=25) “az katılıyorum” ve %5.5’i (f=19) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.481$ ) olarak hesaplanmıştır.

Yine centilmenlik boyutu ile ilgili olarak verilen “Çalıştığım kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım” ifadesine işgörenlerin %10.8’i (f=37) “tamamen katılıyorum”, %35.7’si (f=123) “çok katılıyorum”, %39.7’si (f=137) “orta düzeyde katılıyorum”, %9.0’ı (f=31) “az katılıyorum” ve %4.9’u (f=17) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.382$ ) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.16'daki dağılım ve ortalamalara göre, centilmenlik boyutunda belirtilen hususlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışının diğerlerine göre en düşük olduğu konu işgörenlerin mesaide yaşadıkları yeni durumlara karşı kızgınlık ve kırgınlık duymamalarıdır ( $\bar{X} = 3.373$ ). “Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme yada kızgınlık duymam” ifadesine işgörenlerin %11.9’u (f=41) “tamamen katılıyorum”, %33.0’ı (f=114) “çok katılıyorum”, %40.9’u (f=141) “orta düzeyde katılıyorum”, %9.0’ı (f=31) “az katılıyorum” ve %5.1’i (f=18) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.373$ ) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.17.** Sivil Erdem Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)			
16	Üst yönetimde yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ve kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	f	22	20	47	135	121	3.907	1.134
		%	6.4	5.8	13.6	39.1	35.1		
17	Çalıştığım kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	f	22	17	51	133	122	3.915	1.126
		%	6.4	4.9	14.8	38.6	35.4		
18	Çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	f	19	18	46	132	130	3.973	1.103
		%	5.5	5.2	13.3	38.3	37.7		
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	f	25	19	51	131	119	3.869	1.162
		%	7.2	5.5	14.8	38.0	34.5		

Tablo 3.17’de araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin Sivil Erdem boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 3.17’deki dağılım ve ortalamalara göre Sivil erdem boyutunda belirtilen ifadeler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı algısının en yüksek olduğu konu işgörenlerin çalıştığı kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydurmalarıdır ( $\bar{X}=3.971$ ). “Çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum” ifadesine işgörenlerin %37.7’si (f=130) “tamamen katılıyorum”, %38.3’ü (f=132) “çok katılıyorum”, %13.3’ü (f=46) “orta düzeyde katılıyorum”, %5.2’si (f=18) “az

katılıyorum” ve %5.5’i (f=19) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.973$ ) olarak hesaplanmıştır.

İkinci bir ifade olarak verilen “Çalıştığım kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılıyorum” ifadesine işgörenlerin %35.4’ü (f=122) “tamamen katılıyorum”, %38.6’sı (f=133) “çok katılıyorum”, %14.8’i (f=51) “orta düzeyde katılıyorum”, %4.9’u (f=17) “az katılıyorum” ve %6.4’ü (f=22) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.915$ ) olarak hesaplanmıştır.

Yine sivil erdem boyutu ile ilgili olarak verilen “Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ve kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum” ifadesine işgörenlerin %35.1’i (f=121) “tamamen katılıyorum”, %39.1’i (f=135) “çok katılıyorum”, %13.6’sı (f=47) “orta düzeyde katılıyorum”, %5.8’i (f=20) “az katılıyorum” ve %6.4’ü (f=22) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.907$ ) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.17’deki dağılım ve ortalamalara göre, sivil erdem boyutunda belirtilen hususlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışının diğerlerine göre en düşük olduğu konu işgörenlerin her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer almaları durumudur ( $\bar{X} = 3.869$ ). “Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım” ifadesine işgörenlerin %34.5’i (f=119) “tamamen katılıyorum”, %38.0’ı (f=131) “çok katılıyorum”, %14.8’i (f=51) “orta düzeyde katılıyorum”, %5.5’i (f=19) “az katılıyorum” ve %7.2’si (f=25) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.869$ ) olarak hesaplanmıştır.

#### **3.4.4. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular**

Bu başlıkta araştırmanın uygulandığı Rize’deki otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarına ilişkin algılarına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.18’de araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin yönetsel ve örgütsel nedenler boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 3.18’deki dağılım ve ortalamalara göre yönetsel ve örgütsel

nedenler boyutunda belirtilen ifadeler arasında örgütsel sessizlik davranışı algısının en yüksek olduğu konu işgörenlerin yöneticileriyle ilişkilerinin mesafeli olduğunu düşünmeleri durumudur ( $\bar{X}=2.918$ ). “Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum” ifadesine işgörenlerin %15.9’u (f=55) “her zaman”, %20.6’sı (f=71) “çoğunlukla”, %24.6’sı (f=85) “bazen”, %17.1’i (f=59) “çok nadir” ve %21.7’si (f=75) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.918$ ) olarak hesaplanmıştır.

İkinci bir ifade olarak verilen “Yöneticimin en iyi ben bilirim tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.” ifadesine işgörenlerin %11.6’sı (f=40) “her zaman”, %15.9’u (f=55) “çoğunlukla”, %25.2’si (f=87) “bazen”, %21.7’si (f=75) “çok nadir” ve %25.5’i (f=88) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.663$ ) olarak hesaplanmıştır.

Diğer bir ifade olarak verilen “Açıkça konuşan kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar” ifadesine işgörenlerin %7.0’ı (f=24) “her zaman”, %15.7’si (f=54) “çoğunlukla”, %24.3’ü (f=84) “bazen”, %22.9’u (f=79) “çok nadir” ve %30.1’i (f=104) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.463$ ) olarak hesaplanmıştır.

“İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum” ifadesine işgörenlerin %7.0’ı (f=24) “her zaman”, %14.8’i (f=51) “çoğunlukla”, %26.1’i (f=90) “bazen”, %22.0’ı (f=76) “çok nadir” ve %30.1’i (f=104) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.463$ ) olarak hesaplanmıştır.

“Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler” ifadesine işgörenlerin %7.5’i (f=26) “her zaman”, %14.5’i (f=50) “çoğunlukla”, %22.6’sı (f=78) “bazen”, %16.4’ü (f=91) “çok nadir” ve %29.0’ı (f=100) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.452$ ) olarak hesaplanmıştır.

“İş yerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.” ifadesine işgörenlerin %6.7’si (f=23) “her zaman”, %14.2’si (f=49) “çoğunlukla”, %26.7’si (f=92) “bazen”, %22.6’sı (f=78) “çok nadir” ve %29.9’u (f=103) “hiçbir zaman”

yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.452$ ) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.18.** Yönetmel ve Örgütsel Nedenler Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s	
		Hiçbir Zaman (1)	Çok Nadir (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)			
1	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	f	107	87	90	42	19	2.359	1.195
		%	31.0	25.2	26.1	12.2	5.5		
2	Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	f	105	85	84	51	20	2.408	1.224
		%	30.4	24.6	24.3	14.8	5.8		
3	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	f	122	81	70	49	23	2.333	1.272
		%	35.4	23.5	20.3	14.2	6.7		
4	İş yerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	f	103	78	92	49	23	2.452	1.238
		%	29.9	22.6	26.7	14.2	6.7		
5	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	f	100	91	78	50	26	2.452	1.254
		%	29.0	16.4	22.6	14.5	7.5		
6	Yöneticimin en iyi ben bilirim tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	f	88	75	87	55	40	2.663	1.323
		%	25.5	21.7	25.2	15.9	11.6		
7	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	f	107	82	80	48	28	2.443	1.279
		%	31.0	23.8	23.2	13.9	8.1		
8	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	f	104	76	90	51	24	2.463	1.252
		%	30.1	22.0	26.1	14.8	7.0		
9	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	f	99	94	82	48	22	2.420	1.217
		%	28.7	27.2	23.8	13.9	6.4		
10	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	f	108	77	92	47	21	2.408	1.228
		%	31.3	22.3	26.7	13.6	6.1		
11	Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	f	75	59	85	71	55	2.918	1.372
		%	21.7	17.1	24.6	20.6	15.9		
12	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.	f	104	79	84	54	24	2.463	1.259
		%	30.1	22.9	24.3	15.7	7.0		

Diğer bir ifade olarak verilen “Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum”

ifadesine işgörenlerin %8.1'i (f=28) "her zaman", %13.9'u (f=48) "çoğunlukla", %23.2'si (f=80) "bazen", %23.8'i (f=82) "çok nadir" ve %31.0'ı (f=107) "hiçbir zaman" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.443$ ) olarak hesaplanmıştır.

"Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak" ifadesine işgörenlerin %6.4'ü (f=22) "her zaman", %13.9'u (f=48) "çoğunlukla", %23.8'i (f=82) "bazen", %27.2'si (f=94) "çok nadir" ve %28.7'si (f=99) "hiçbir zaman" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.420$ ) olarak hesaplanmıştır.

"Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor" ifadesine işgörenlerin %6.1'i (f=21) "her zaman", %13.6'sı (f=47) "çoğunlukla", %26.7'si (f=92) "bazen", %22.3'ü (f=77) "çok nadir" ve %31.3'ü (f=108) "hiçbir zaman" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.408$ ) olarak hesaplanmıştır.

"Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum." ifadesine işgörenlerin %5.8'i (f=20) "her zaman", %14.8'i (f=51) "çoğunlukla", %24.3'ü (f=84) "bazen", %24.6'si (f=85) "çok nadir" ve %30.4'ü (f=105) "hiçbir zaman" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.408$ ) olarak hesaplanmıştır.

"Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum" ifadesine işgörenlerin %5.5'i (f=19) "her zaman", %12.2'si (f=42) "çoğunlukla", %26.1'i (f=90) "bazen", %25.2'si (f=87) "çok nadir" ve %31.0'ı (f=107) "hiçbir zaman" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.359$ ) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.18'deki dağılım ve ortalamalara göre, yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunda belirtilen hususlar arasında örgütsel sessizlik davranışının diğerlerine göre en düşük olduğu konu işgörenlerin yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları için konuşmalarının gereksiz olduğu durumudur ( $\bar{X} = 2.333$ ). "Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum." ifadesine işgörenlerin %6.7'si (f=23) "her zaman", %14.2'si (f=49) "çoğunlukla", %20.3'ü (f=70) "bazen",

%23.5'i (f=81) "çok nadir" ve %35.4'ü (f=122) "hiçbir zaman" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.333$ ) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.19.** İşle İlgili Konular Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s	
		Hiçbir Zaman (1)	Çok Nadir (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)			
13	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	f	0	0	74	170	101	4.078	0.708
		%	0	0	21.4	49.3	29.3		
14	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	f	0	0	68	182	95	4.078	0.683
		%	0	0	19.7	52.8	27.5		
15	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	f	0	0	83	154	108	4.072	0.741
		%	0	0	24.1	44.6	31.3		
16	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	f	0	0	97	147	101	4.011	0.758
		%	0	0	28.1	42.6	29.3		
17	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	f	0	0	83	156	106	4.066	0.738
		%	0	0	24.1	45.2	30.7		

Tablo 3.19'da araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin işle ilgili konular boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. tablo 3.19'daki dağılım ve ortalamalara göre işle ilgili konular boyutunda belirtilen ifadeler arasında örgütsel sessizlik davranışı algısının en yüksek olduğu konu işgörenlerin açıkça konuşmalarının işlerini kaybetmelerine neden olabilmesi durumudur ( $\bar{X}=4.078$ ). "Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir." ifadesine işgörenlerin %29.3'ü (f=101) "her zaman", %49.3'ü (f=170) "çoğunlukla", %21.4'ü (f=74) "bazen", %0'ı (f=0) "çok nadir" ve %0'ı (f=0) "hiçbir zaman" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 4.078$ ) olarak hesaplanmıştır.

İkinci bir ifade olarak verilen "Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir" ifadesine işgörenlerin %27.5'i (f=95) "her zaman", %52.8'i (f=182) "çoğunlukla", %19.7'si (f=68) "bazen", %0'ı (f=0) "çok nadir" ve %0'ı (f=0) "hiçbir zaman" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 4.078$ ) olarak hesaplanmıştır.

Diğer bir ifade olarak verilen “Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.” ifadesine işgörenlerin %31.3’ü (f=108) “her zaman”, %44.6’sı (f=154) “çoğunlukla”, %24.1’i (f=83) “bazen”, %0’ı (f=0) “çok nadir” ve %0’ı (f=0) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X}=4.072$ ) olarak hesaplanmıştır.

“Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.” ifadesine işgörenlerin %30.7’si (f=106) “her zaman”, %45.2’si (f=156) “çoğunlukla”, %24.1’i (f=83) “bazen”, %0’ı (f=0) “çok nadir” ve %0’ı (f=0) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X}=4.066$ ) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.19’deki dağılım ve ortalamalara göre, işle ilgili konular boyutunda belirtilen hususlar arasında örgütsel sessizlik davranışının diğerlerine göre en düşük olduğu konu işgörenlerin açıkta konuştuklarında yöneticilerinin veya iş arkadaşlarının kendisine karşı kötü bir tavır içerisinde olabilmeleri durumudur ( $\bar{X}=2.333$ ). “Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler” ifadesine işgörenlerin %29.3’ü (f=101) “her zaman”, %42.6’sı (f=147) “çoğunlukla”, %28.1’i (f=97) “bazen”, %0’ı (f=0) “çok nadir” ve %0’ı (f=0) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X}=4.011$ ) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.20’de araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin tecrübe eksikliği boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 3.20’deki dağılım ve ortalamalara göre tecrübe eksikliği boyutunda belirtilen ifadeler arasında örgütsel sessizlik davranışı algısının en yüksek olduğu konu işgörenlerin işyeri ve işleriyle ilgili konu ve sorunların kendilerini değil yönetimi ilgilendirmesi durumudur ( $\bar{X}=2.643$ ). “İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir” ifadesine işgörenlerin %11.3’ü (f=39) “her zaman”, %15.1’i (f=52) “çoğunlukla”, %24.6’sı (f=85) “bazen”, %24.6’sı (f=85) “çok nadir” ve %24.3’ü (f=84) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X}=2.643$ ) olarak hesaplanmıştır.

İkinci bir ifade olarak verilen “problem bildirme yada öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok” ifadesine işgörenlerin %9.0’ı (f=31) “her zaman”, %15.4’ü (f=53) “çoğunlukla”, %22.6’sı (f=78) “bazen”, %21.2’si (f=73) “çok nadir” ve %31.9’u



(f=110) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.484$ ) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.20.** Tecrübe Eksikliği Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s	
		Hiçbir Zaman (1)	Çok Nadir (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)			
18	Problem bildirme yada öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	f	110	73	78	53	31	2.484	1.318
		%	31.9	21.2	22.6	15.4	9.0		
19	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	f	84	85	85	52	39	2.643	1.304
		%	24.3	24.6	24.6	15.1	11.3		
20	Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	f	131	79	70	37	28	2.281	1.291
		%	38.0	22.9	20.3	10.7	8.1		
21	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	f	120	71	80	40	34	2.411	1.328
		%	34.8	20.6	23.2	11.6	9.9		

Diğer bir ifade olarak verilen “bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez” ifadesine işgörenlerin %9.9’u (f=34) “her zaman”, %11.6’sı (f=40) “çoğunlukla”, %23.2’si (f=80) “bazen”, %20.6’sı (f=71) “çok nadir” ve %34.8’i (f=120) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.411$ ) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.20’deki dağılım ve ortalamalara göre, tecrübe eksikliği boyutunda belirtilen hususlar arasında örgütsel sessizlik davranışının diğerlerine göre en düşük olduğu konu işgörenlerin dile getirdikleri konuların bilgisizliklerini ve deneyimsizliklerini ortaya çıkarması durumudur ( $\bar{X} = 2.281$ ). “Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir” ifadesine işgörenlerin %8.1’i (f=28) “her zaman”, %10.7’si (f=37) “çoğunlukla”, %20.3’ü (f=70) “bazen”, %22.9’u (f=79) “çok nadir” ve %38.0’ı (f=131) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 4.011$ ) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.21’de araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin izolasyon korkusu boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. “Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak

değerlendirilirim” ifadesine işgörenlerin %0’ı (f=0) “her zaman”, %12.5’i (f=43) “çoğunlukla”, %27.8’i (f=96) “bazen”, %27.5’i (f=95) “çok nadir” ve %32.2’si (f=111) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X}$  =2.205) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.21.** İzolasyon Korkusu Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s	
		Hiçbir Zaman (1)	Çok Nadir (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)			
22	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilirim.	f	111	95	96	43	0	2.205	1.029
		%	32.2	27.5	27.8	12.5	0		
23	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	f	110	101	87	47	0	2.205	1.037
		%	31.9	29.3	25.2	13.6	0		
24	Yöneticim negatif geri bildirim olumsuz tepki verir.	f	110	101	92	42	0	2.191	1.019
		%	31.9	29.3	26.7	12.2	0		
25	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	f	114	100	87	44	0	2.176	1.031
		%	33.0	29.0	25.2	12.8	0		

İkinci bir ifade olarak verilen “sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir” ifadesine işgörenlerin %0’ı (f=0) “her zaman”, %13.6’sı (f=47) “çoğunlukla”, %25.2’si (f=87) “bazen”, %29.3’ü (f=101) “çok nadir” ve %31.9’u (f=110) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X}$  = 2.205) olarak hesaplanmıştır.

Diğer bir ifade olarak verilen “yöneticim negatif geri bildirim olumsuz tepki verir” ifadesine işgörenlerin %0’ı (f=0) “her zaman”, %12.2’si (f=42) “çoğunlukla”, %26.7’si (f=92) “bazen”, %29.3’ü (f=101) “çok nadir” ve %31.9’u (f=110) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X}$  = 2.191) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.21’deki dağılım ve ortalamalara göre, izolasyon korkusu boyutunda belirtilen hususlar arasında örgütsel sessizlik davranışının diğerlerine göre en düşük olduğu konu işgörenlerin sorun bildirdiklerinde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilmeleri durumudur ( $\bar{X}$  = 2.176). “Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim” ifadesine işgörenlerin %0’ı (f=0) “her zaman”,

%12.8'i (f=44) "çoğunlukla", %25.2'si (f=87) "bazen", %29.0'u (f=100) "çok nadir" ve %33.0'u (f=114) "hiçbir zaman" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 2.176$ ) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.22.** İlişkileri Zedeleme Korkusu Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s	
		Hiçbir Zaman (1)	Çok Nadir (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)			
26	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	f	0	0	204	117	24	3.478	0.624
		%	0	0	59.1	33.9	7.0		
27	Açıkça konuştuğumda insanlar beni destekleyemeyebilir.	f	0	0	183	140	22	3.533	0.614
		%	0	0	53.0	40.6	6.4		
28	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	f	0	0	194	117	34	3.536	0.668
		%	0	0	56.2	33.9	9.9		

Tablo 3.22'de araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin ilişkileri zedeleme korkusu boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 3.22'deki dağılım ve ortalamalara göre ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda belirtilen ifadeler arasında örgütsel sessizlik davranışı algısının en yüksek olduğu konu işgörenlerin sorun yada problemlerden bahsettiklerinde yöneticilerinin hoşuna gitmemesi durumudur ( $\bar{X} = 3.536$ ). "Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez" ifadesine işgörenlerin %9.9'u (f=9.9) "her zaman", %33.9'u (f=117) "çoğunlukla", %56.2'si (f=194) "bazen", %0'ı (f=0) "çok nadir" ve %0'ı (f=0) "hiçbir zaman" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.536$ ) olarak hesaplanmıştır.

İkinci bir ifade olarak verilen "açıkça konuştuğumda insanlar beni destekleyemeyebilir" ifadesine işgörenlerin %6.4'ü (f=22) "her zaman", %40.6'sı (f=140) "çoğunlukla", %53.0'ü (f=183) "bazen", %0'ı (f=0) "çok nadir" ve %0'ı (f=0) "hiçbir zaman" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.533$ ) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.22'deki dağılım ve ortalamalara göre, ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda belirtilen hususlar arasında örgütsel sessizlik davranışının diğerlerine göre en

düşük olduğu konu işgörenlerin problemleri anlattıklarında ilişkilerinin zarar görmesi durumudur ( $\bar{X} = 3.478$ ). “Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür” ifadesine işgörenlerin %7.0’si (f=24) “her zaman”, %33.9’u (f=117) “çoğunlukla”, %59.1’i (f=204) “bazen”, %0’ı (f=0) “çok nadir” ve %0’ı (f=0) “hiçbir zaman” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ( $\bar{X} = 3.478$ ) olarak hesaplanmıştır.

### 3.5. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi ve varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.23’te katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları verilmiştir. Tablo 3.23’teki t-testi sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=0.443>0.05$ ). Ayrıca tablo 3.23’te t-testi sonuçları örgütsel sessizlik davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ( $p=0.026 <0.05$ ). Buna göre kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre otel işletmeleri içerisinde daha fazla örgütsel sessizlik davranışı göstermektedirler.

**Tablo 3.23.** Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	$\bar{X}$	s.s	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	3.71	0.54	0.768	0.443
	Erkek	3.66	0.64		
Örgütsel Sessizlik Davranışı	Kadın	2.73	0.60	-2.242	0.026*
	Erkek	2.89	0.70		

\* $p<0.05$

Bolat vd. (2009) çalışmalarında cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Erkek katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışını

kadın katılımcılara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Sökmen ve Boylu (2011) çalışmalarında erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Güler (2013) çalışmasında cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Kalkan (2013) çalışmasında katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Polat (2007) çalışmasında cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Özdemir (2005) ise çalışmasında erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışının daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özkan (2012) çalışmasında cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Uslu vd. (2012) ise çalışmalarında cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmişlerdir. Farrel ve Finkelstein (2007) çalışmalarında erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Oral (2012) ise çalışmasında cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını sonucuna ulaşmıştır.

Oruç (2013) çalışmasında cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Afşar (2013) ise çalışmasında cinsiyet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olduğu, erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha sessiz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sarioğlu (2013) çalışmasında örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Kolay (2012) çalışmasında cinsiyet ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını, benzer sonuçlara ulaşan Yanık (2012) çalışmasında cinsiyet ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Alioğulları (2012) çalışmasında cinsiyet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Taşkiran (2010) ise kadın çalışanların erkeklere göre daha az sessizlik davranışında bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Batmunkh (2011) çalışmasında cinsiyet ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olduğunu, evli katılımcıların bekar katılımcılara oranda daha az örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2013) çalışmalarında cinsiyet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Alkan (2016) ise çalışmasında kadınların erkeklere göre daha fazla sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

**Tablo 3.24.** Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Yaş	$\bar{X}$	s.s	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	20 yaş ve altı	3.49	0.60	2.071	0.104
	21-25 arası yaş	3.64	0.59		
	26- 30 arası yaş	3.71	0.63		
	31 yaş ve üzeri	3.75	0.59		
Örgütsel Sessizlik Davranışı	20 yaş ve altı	2.72	0.52	0.922	0.430
	21-25 arası yaş	2.91	0.75		
	26- 30 arası yaş	2.79	0.70		
	31 yaş ve üzeri	2.83	0.60		

\*p<0.05

Tablo 3.24'te katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 24'teki varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0.05).

Celep vd. (2004) çalışmalarında yaşlıların örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla gösterdikleri; Geçer (2008) ise çalışmada yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin bulunmadığını belirtmiştir. Aynı zamanda Bolat vd (2009) çalışmalarında yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Kalkan (2013) çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Karabey (2005) çalışmada yaş grupları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Korkmaz (2011) ise yaş grupları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Oral (2012) çalışmada yaş grupları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu, yaşın yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışının arttığı sonucuna ulaşmıştır. İlisu (2012) araştırmasında yaş değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığı; Akyel (2011) çalışmada bu durumu destekler nitelikte yaş değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Oruç (2013) ise çalışmasında 20-25 yaş arasındaki katılımcıların örgütsel sessizlik davranışını diğer çalışanlara göre daha fazla sergilediklerini belirtmiştir. Afşar (2013) çalışmasında örgütsel sessizlik davranışı ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Yanık (2012) çalışmasında yaş ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığını; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013) yaş ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Kahveci (2010) çalışmasında yaş değişkeni ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığını; Alparslan (2010) ise çalışmasında 35 yaş üzeri personelin örgütsel sessizlik davranışını daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Kazancı (2010) çalışmasında yaş ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.25'te katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 3.25'teki varyans analizi sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0.575>0.05$ ). Tablo 3.25 katılımcıların örgütsel sessizlik davranışı ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ( $p=0.000 < 0.05$ ). Buna göre üniversite mezunu çalışanların ilköğretim ve lise mezunu çalışanlara göre daha az örgütsel sessizlik davranışı göstermektedirler.

**Tablo 3.25.** Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	$\bar{X}$	s.s	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İlköğretim	3.71	0.51	0.663	0.575
	Lise	3.70	0.59		
	Üniversite	3.66	0.63		
	Lisansüstü	3.42	0.88		
Örgütsel Sessizlik Davranışı	İlköğretim <sup>A</sup>	2.96	0.48	7.615	0.000*
	Lise <sup>B</sup>	2.97	0.71		
	Üniversite <sup>A/B</sup>	2.64	0.63		
	Lisansüstü	2.47	0.64		

\* $p<0.05$

Kalkan (2013) çalışmasında eğitim durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Korkmaz (2011) eğitim durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Yeşiltaş ve Keleş (2009)

ise çalışmalarında eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu, eğitim kademesinin yükseldikçe vatandaşlık davranışlarında arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Kaplan (2011) çalışmasında eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu, eğitim durumun yükselikçe örgütsel vatandaşlık davranışında arttığı sonucuna ulaşmıştır. Oral (2012) çalışmasında eğitim durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

Sarioğlu (2013) çalışmasında katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Oruç (2013) çalışmasında eğitim durumu ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Yanık (2012) çalışmasında eğitim düzeyi ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Alioğulları (2012) çalışmasında katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir fark olduğunu; ilköğretim mezunu katılımcıların daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergilediklerini belirtmiştir. Çakıcı ve Çakıcı (2007) ise eğitim düzeyinin yükseldikçe örgütsel sessizliğe daha duyarlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2013) çalışmalarında eğitim durumu ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir. Alkan (2016) çalışmasında örgütsel sessizlik ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu; ilköğretim mezunlarının ortaokul mezunlarına göre daha fazla sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

**Tablo 3.26.** Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Görevlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	İşletmedeki Görev	$\bar{X}$	s.s	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Çalışan	3.65	0.59	1.399	0.243
	Şef	3.70	0.66		
	Departman M. Yard.	4.01	0.30		
	Departman Müdürü	3.70	0.65		
Örgütsel Sessizlik Davranışı	Çalışan	2.85	0.64	0.582	0.627
	Şef	2.76	0.68		
	Departman M. Yard.	2.92	0.82		
	Departman Müdürü	2.72	0.76		

\*p<0.05



Tablo 3.26’da katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin işletmedeki görevlerine göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 3.26’ daki varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşleri işletmedeki görevleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

Çetin vd. (2003) çalışmalarında hiyerarşik olarak kıdemli çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini; Kalkan (2013) ise katılımcıların konumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmiştir. Dönder (2006) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile görev arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım vd. (2012) çalışmalarında kıdemi yüksek olan katılımcıların kıdemleri düşük olan katılımcılara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini belirtmiştir. Yücel ve Samancı (2009) ise çalışmalarında kıdemin arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Akyel (2011) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile görev arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

Oruç (2013) çalışmasında işletme içerisindeki görev ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Ruçlar (2013) çalışmasında görev yapılan birim ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Afşar (2013) çalışmasında işletmedeki görev ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu, üst düzey çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergilediğini belirtmiştir. Kolay (2012) çalışmasında işletmedeki görev pozisyonu ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Alkan (2016) ise çalışmasında çalışanların yöneticilere göre daha fazla sessiz kaldıklarını belirterek, işletme içerisindeki görev pozisyonu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.27’de katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşleri çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.27.** Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Çalışılan Bölüm	$\bar{X}$	s.s	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Önbüro	3.70	0.64	0.709	0.586
	Yiyecek ve içecek	3.66	0.57		
	Kat Hizmetleri	3.66	0.55		
	Satış pazarlama	3.80	0.38		
	Muhasebe	3.51	0.97		
Örgütsel Sessizlik Davranışı	Önbüro	2.84	0.75	2.106	0.080
	Yiyecek ve içecek	2.81	0.65		
	Kat Hizmetleri	2.97	0.56		
	Satış pazarlama	2.60	0.56		
	Muhasebe	2.64	0.66		

\*p<0.05

Oral (2012) çalışmasında görev değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; İlisu (2012) çalışmasında görev değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Köprülü (2011) çalışmasında görev değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir

Yanık (2012) çalışmasında çalışılan bölüm (brans) ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığı ve Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013) çalışmalarında görev ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.28.** Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Bekar	3.68	0.59	0.089	0.915
	Evli	3.68	0.62		
	Diğer	3.56	0.66		
Örgütsel Sessizlik Davranışı	Bekar	2.76	0.64	2.188	0.114
	Evli	2.89	0.68		
	Diğer	3.17	0.67		

\*p<0.05

Tablo 3.28’de katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

Bolat vd. (2009) çalışmalarında evli ve bekar işgörenler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Evli işgörenlerin bekar işgörenlere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri belirtilmiştir. Doğrul (2013) çalışmasında katılımcılardan evli olanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışını sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda Kalkan (2013) çalışmasında medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Özkan (2012) çalışmasında medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılıklar olduğu; Oral (2012) ise çalışmasında medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Oruç (2013) tarafında yapılan çalışmada medeni durum ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Sarioğlu (2013) çalışmasında Katılımcıların sessizlik davranışı göstermeleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; Afşar (2013) ise çalışmasında medeni durum ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğu; bekar katılımcıların evli katılımcılara göre daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Kolay (2012) çalışmasında medeni durum ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Yanık (2012) çalışmasında medeni durum ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Taşkiran (2010) ise çalışmasında medeni durum ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Alkan (2016) çalışmasında örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 3.29’da katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları işletmedeki tecrübelerine göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 3.29’daki varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel

sessizlik davranışına ilişkin görüşleri ile çalıştıkları işletmedeki tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.29.** Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları İşletmedeki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	İşletme Tecrübeleri	$\bar{X}$	s.s	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	3.62	0.55	2.118	0.098
	1-5 yıl arası	3.67	0.64		
	6-10 yıl arası	3.87	0.40		
	10 yıl ve üzeri	3.61	0.75		
Örgütsel Sessizlik Davranışı	1 yıldan az	2.85	0.66	0.063	0.979
	1-5 yıl arası	2.82	0.65		
	6-10 yıl arası	2.80	0.65		
	10 yıl ve üzeri	2.82	0.74		

\* $p<0.05$

Erdem (2003) çalışmasında, çalışma süresi orta seviyede (6-10 yıl) civarında olanların örgütsel vatandaşlık davranışını sergilediklerini belirtmiştir. Kalkan (2013) çalışmasında çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Oral (2012) çalışmasında çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu; 11 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini belirtmiştir. İlisu (2012) çalışmasında çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığı; Akyel (2011) çalışmasında çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir.

Sarioğlu (2013) çalışmasında katılımcıların tecrübeleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Kolay (2012) katılımcıların görev yaptıkları örgütteki tecrübeleri ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2013) çalışmalarında tecrübeleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Nartgün ve Vural (2013) çalışmalarında çalışma süresi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir fark olmadığı; Kahveci ve Demirtaş (2013) çalışmalarında ise benzer bir sonuca ulaşılarak çalışma süresi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Alparslan (2010) ise çalışmasında işe yeni başlayan katılımcıların daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 3.30’da katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin sektör tecrübelerine göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşleri ile sektör tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 3.30.** Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Sektör Tecrübelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Sektör Tecrübeleri	$\bar{X}$	s.s	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	3.59	0.61	2.450	0.063
	1-5 yıl arası	3.63	0.68		
	6-10 yıl arası	3.62	0.59		
	10 yıl ve üzeri	3.81	0.50		
Örgütsel Sessizlik Davranışı	1 yıldan az	2.96	0.71	1.233	0.298
	1-5 yıl arası	2.77	0.65		
	6-10 yıl arası	2.83	0.61		
	10 yıl ve üzeri	2.80	0.68		

\* $p<0.05$

Wanxian ve Weieu (2007) çalışmalarında tecrübe ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğu; tecrübe ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Oral (2012) çalışmasında sektörde çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Akyel (2011) çalışmasında sektörde çalışma süresini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını sonucuna ulaşmıştır. Oruç (2013) çalışmasında katılımcıların sektör tecrübeleri ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Afşar (2013) çalışmasında örgütsel sessizlik ile tecrübe arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; Kolay (2012) çalışmasında sektör tecrübesi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

### 3.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ALT BOYUTLARININ YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE İNCELENMESİ

#### 3.6.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu

Yapılan incelemeler sonucunda hedeflenen yapısal eşitlik modellemesinin geçerliliğinin sağlanması amacıyla verilere faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan

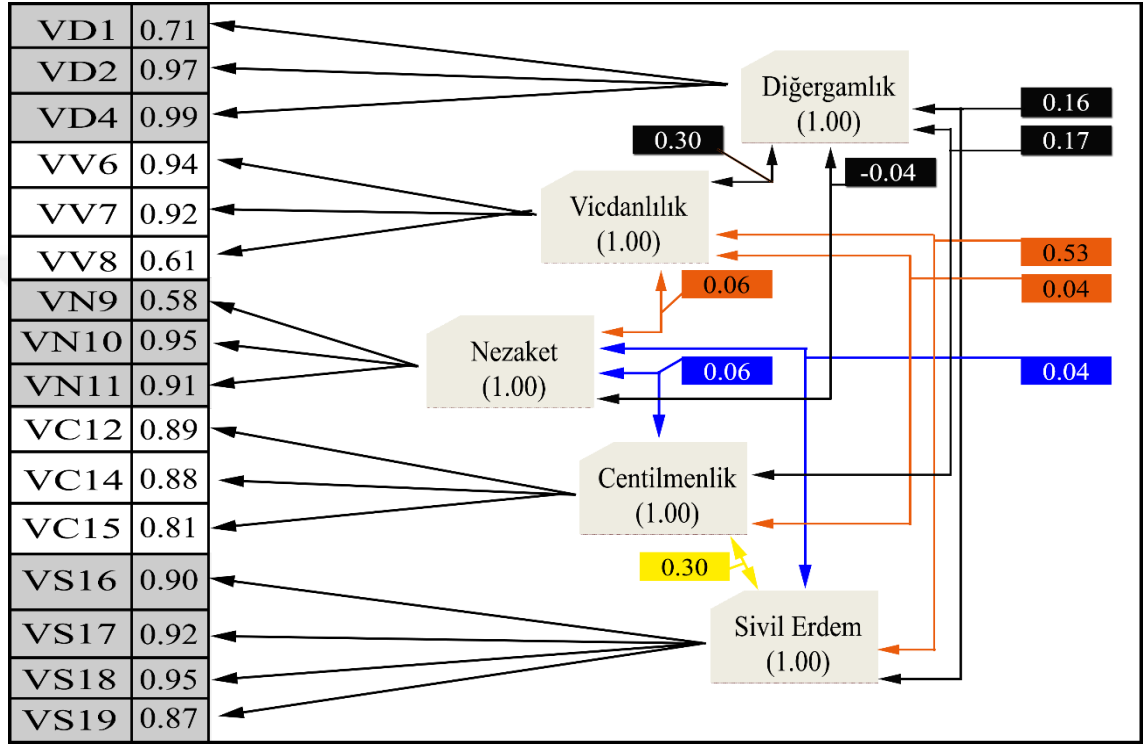
analizde (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0.757 olarak hesaplanması verilere faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Toplam varyans açıklama oranı ise yaklaşık %83 olarak tespit edilmiştir.

Her bir faktörün varyans açıklama oranı, özdeğerleri, faktörler içerisinde yer alan soruların faktör yükleri ve her bir faktörün cronbac'h alpha ( $\alpha$ ) değerleri Tablo 3.31'de verilmiştir.

**Tablo 3.31.** Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler		Faktör Yükleri	Öz Değer	Varyans Açıklama %	$\alpha$
<b>VD</b>	<b>DİĞERGAMLIK</b>		<b>2.413</b>	<b>15.081</b>	<b>0.898</b>
VD1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	0.834			
VD2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	0.941			
VD4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri işletme çalışanları ile paylaşmaktan kaçınmam.	0.950			
<b>VV</b>	<b>VİCDANLILIK</b>		<b>1.165</b>	<b>7.279</b>	<b>0.854</b>
VV6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	0.901			
VV7	Çalıştığım kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	0.863			
VV8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	0.608			
<b>VN</b>	<b>NEZAKET</b>		<b>1.832</b>	<b>11.447</b>	<b>0.844</b>
VN9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0.761			
VN10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	0.930			
VN11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	0.923			
<b>VC</b>	<b>CENTİLMENLİK</b>		<b>2.263</b>	<b>14.142</b>	<b>0.883</b>
VC12	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	0.886			
VC14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı güvenme yada kızgınlık duymam.	0.897			
VC15	Çalıştığım kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	0.840			
<b>VS</b>	<b>SİVİL ERDEM</b>		<b>5.532</b>	<b>34.573</b>	<b>0.950</b>
VS16	Üst yönetimde yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ve kısa notları okurum ve	0.914			

	ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	
VS17	Çalıştığım kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	0.883
VS18	Çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	0.894
VS19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	0.903



**Şekil 3.1.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarının Yapısal Eşitlik Modeli (Chi-Square=273.16, df=92, P-value=0.00000, RMSEA=0.076)

**Tablo 3.32.** Kurulan Model İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler

UYUM KRİTERLERİ	MÜKEMMEL UYUM	KABULEDİLEBİLİR UYUM	MODEL
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	<b>0.07</b>
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI \leq 0.95$	<b>0.95</b>
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$	<b>0.95</b>
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	<b>0.96</b>
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	<b>0.91</b>
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	<b>0.87</b>

Şekil 3.1’de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde bulunan beş adet faktör ve değişkenleri ile aralarındaki ilişki ve faktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri gösterilmiştir. Şekil 3.1 incelendiğinde VD örgütsel vatandaşlık davranışının

“Diğergamlık” boyutunu, VV “Vicdanlılık”, VN “Nezaket”, VC “Centilmenlik” ve VS ise “Sivil Erdem” boyutunu temsil etmektedir. Bununla birlikte VD1, VD2, VD3, VD4, VD5 diğergamlık boyutunun değişkenlerini, VV6, VV7, VV8 vicdanlılık boyutunun değişkenlerini, VN9, VN10, VN11 nezaket boyutunun değişkenlerini, VC12, VC13, VC14, VC15 centilmenlik boyutunun değişkenlerini, VS16, VS17, VS18, VS19 ise sivil erdem boyutunun değişkenlerini temsil etmektedir.

Bu bağlamda Şekil 3.1 incelendiğinde VD1 “günlük izin alan çalışanın o günkü işlerini ben yaparım” değişkeninin 1 birimlik bir artışı (ÖD) diğergamlık boyutunda 0.71 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. VD2 “aşırı işyükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim” değişkeninin 1 birimlik artışı (VD) diğergamlık boyutunda 0.97 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda VD4 “işle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri işletme çalışanları ile paylaşmaktan kaçınmam” değişkenindeki 1 birimlik artış diğergamlık boyutunda 0.99 oranında pozitif yönlü etkiye sahiptir.

Diğer taraftan VV6 “zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm” değişkeni 1 birimlik artışta (VV) vicdanlılık boyutunda 0.94 oranında etkili olurken, VV7 “çalıştığım kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim” değişkeni 1 birimlik artışta 0.92 ve VV8 “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam” değişkeni 1 birimlik artışta (VV) vicdanlılık boyutunda 0.61 oranında pozitif yönlü etkiye sahiptir.

Sökmen ve Boylu (2011) çalışmalarında özellikle vicdanlılık boyutuyla ilgili etkinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde çalışanların, devamlılık, düzenlilik ve dakiklik konusunda hassas oldukları ve olumlu tutumlar geliştirdikleri belirtilmiştir. Bu çalışmada ise çalıştığı kurum adına yapılacak faaliyetlere katılmak çalışanın kendini ve işyerini onure edeceği hissine kapılması ve iş saatleri içerisinde özel işlerine zaman ayırmaması bulgular kapsamında ifade edilebilir.

Şekil 3.1 incelendiğinde, VN9 “diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm” değişkeni (ÖN) nezaket boyutunda 0.58 oranında etkili olurken, VN10 “beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım” değişkeni 0.95 oranında ve VN11 “birlikte görev yaptığım diğer kişiler için



problem yaratmamaya gayret ederim” değişkeni bir birimlik artışta 0.91 oranında pozitif yönde etkili olmuştur.

Alioğulları (2012) çalışmasında Nezaket boyutundaki “çalışma arkadaşlarına saygı gösterme” ve “çalışma arkadaşlarına problem yaratmama” değişkenlerinin boyut içerisinde etkisinin yüksek olduğunu ve bu durumun çalışanların arkadaşlarına iş konusundaki düşünceleri ve uyum içinde olmalarını etkilediğini belirtmiştir. Yukarıda da görüldüğü üzere otel işletmesi çalışanlarının birbirlerinin haklarına saygı göstermeleri, yönlendirici ve fedakar olmaları konusunda nezaket boyutu içerisinde önemli derecede etkili olduğu görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu incelendiğinde, VC12 “önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam” değişkeni bir birimlik artışta 0.89, VC14 “mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı güvenme yada kızgınlık duymam” değişkeni 0.88 ve VC15 “çalıştığım kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım” değişkeni 0.81 oranında centilmenlik boyutu üzerinde pozitif yönde etkili olmuştur.

Karaaslan, Ergun Özler ve Kulaklıoğlu (2009) çalışmasında centilmenlik boyutu kapsamındaki davranış örneklerinden çalışanların kişisel fikirlerini ve önerilerini desteklemeyenlere ve kendisine tepki gösterenlere güvenmeyerek örgüte katkı sağlayacak olumlu öneriler sunmaya devam etmesini, aynı zamanda bilgi paylaşımı davranışı olarak değerlendirmek de mümkün olabileğini belirtmiştir. Yukarıdaki sonuçlara göre çalışanların önemsiz sorunlara vakitlerini boşa harcamayacakları, problemlerin olumsuz değil pozitif yönlerini görmek istemeleri, ayrıca çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol almak istemeleri otel işletmeleri çalışanlarının çalıştıkları ortamı huzur çerçevesinde ve kalite ile birlikte yürüterek devam ettirebileceklerinin farkındalığı şeklinde ifade edilebilir.

Diğer taraftan VS16 “üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür, ve kısa notları okurum ve ulaşabileceğim yerde bulundururum” değişkeni 1 birimlik artışta (VS) sivil erdem boyutunda 0.90 oranında pozitif yönde etkili olurken, VS17 “çalıştığım kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım” değişkeni bir birimlik artışta 0.92 oranında pozitif yönde, VS18 “çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum” değişkeni 0.95 oranında ve VS19 “her türlü

geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım” değişkeni ise sivil erdem boyutu üzerinde 1 birimlik artışta 0.87 oranında pozitif yönde etkili olmuştur.

Kalkan (2013) çalışmasında sivil erdem boyutunun “işletme ile ilgili gelişmelere ayak uydururum” değişkenini en yüksek ortalama ile tespit ederken; bu çalışmada da sivil erdem boyutunun “çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum” değişkeninin boyut içerisinde en etkili değişken olduğu görülmektedir. Otel işletmeleri gelişen çağdaş yönetim yaklaşımları ve teknoloji doğrultusunda rakipleri arasından sıyrılmak zorunda olduğu; bu sebeple emek-yoğun olan otel işletmeleri ilk olarak çalışanların katılımını ve kabulünü sağlaması gerekmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde (VD) diğergamlık boyutu ile (VV) vicdanlılık boyutu arasındaki ilişkide her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.30 oranında her ikisi içinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Diğergamlık (VD) boyutu ile (VN) nezaket boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artış her ikisi içinde -0.04 oranında negatif yönde bir etkiye sahiptir. Diğergamlık (VD) boyutu ile (VC) centilmenlik boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.17 oranında her ikisi içinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Diğergamlık (VD) boyutu ile (VS) sivil erdem boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artış 0.016 oranında pozitif yönde bir etkiye sahiptir.

Aksoy (2010) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını ayrı ayrı inceleyerek çalışanların çoğunluğunun örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimine sahip olduklarını, Baran (2002) örgütsel vatandaşlık davranışının temelde üyelerin gönüllü katılımı ile gerçekleştiğini, Waris (2005) Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün resmi bir talebi olmaksızın gerçekleştiğini, Aras (2010) ise görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranış sonucu olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada diğergamlık boyutu diğer boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde diğer bütün boyutlarla pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür. Bu sebeple otel işletmelerinde çalışanların günlük izin alanların o günkü işlerini diğerlerinin yapmaları, aynı işi yapan arkadaşlarına yardım etmeleri, elinde olan malzemeleri paylaşmaları, sorunla

karşılaşanlara yardım etmeleri gibi durumların örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarına pozitif yönde etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların gönüllü olarak bu duruma katkı sağlamaları daha önce incelenen çalışmalarında destekler niteliktedir.

Vicdanlılık (VV) boyutunun, (VN) nezaket boyutu ile arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.06 oranında, (VC) centilmenlik boyutu ile incelendiğinde 0.04 oranında ve (VS) Sivil erdem boyutu ile 0.53 oranında pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda vicdanlılık boyutu ile ilgili olarak, çalışanların zamanlarının çoğunu işi ile ilgili faaliyetlerde geçirmesi, çalıştığı kurum için olumlu imaj yaratacak faaliyetlere katılmak istemeleri ve mesai saatleri içerisinde kişisel işleri için zaman harcamaması örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarına olumlu yönde etkili olduğu söylenebilir.

Nezaket (VN) boyutunun, (VC) centilmenlik boyutu ile arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.06 oranında ve (VS) sivil erdem boyutu ile de 0.04 oranında pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Son olarak (VC) centilmenlik boyutu ile (VS) sivil erdem boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın ikisi arasında 0.30 oranında pozitif yönde etkiye sahiptir.

Yukarıdaki bulgular doğrultusunda araştırmanın hipotezleri arasında yer alan “otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Konuyla ilgili Organ (1998)'ın da çalışmasında da ortaya koyduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan fakat bir bütün olarak örgütün etkinliğini artırmaya yardımcı olan gönüllülüğe dayanan bireysel bir davranış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşsever ve diğ., (2016) hastane çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalarında katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini, katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uğurlu ve Demir (2016) öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşımlardır. Yılmaz ve diğ., (2015) öğretmenler üzerine gerçekleştirdikleri

araştırmada genel örgütsel vatandaşlık davranışı açısından, kadın öğretmenler erkeklere göre, 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenler 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre, sınıf öğretmenleri ise branş öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. İpek ve Saklı (2012) çay sektöründeki kamu çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Özdevecioğlu (2003) üniversite öğrencileri üzerine gerçekleştirdiği araştırmada katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine daha önce yapılmış araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışı ve faktörlerinin birbirleri ile arasındaki ilişki incelendiğinde birbirlerini destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

### 3.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI VE ALT BOYUTLARININ YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE İNCELENMESİ

#### 3.7.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu

Yapılan incelemeler sonucunda hedeflenen yapısal eşitlik modellemesinin geçerliliğinin sağlanması amacıyla verilere faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analizde (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0.926 olarak hesaplanması verilere faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Toplam varyans açıklama oranı ise yaklaşık %66 olarak tespit edilmiştir.

Her bir faktörün varyans açıklama oranı, özdeğerleri, faktörler içerisinde yer alan soruların faktör yükleri ve her bir faktörün cronbac'h alpha ( $\alpha$ ) değerleri Tablo 3.33'te verilmiştir.

**Tablo 3.33.** Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Varyans Açıklama %	$\alpha$
<b>SY</b>	<b>YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL NEDENLER</b>	<b>11.261</b>	<b>40.219</b>	<b>0.948</b>
SY1	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	0.701		
SY2	Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	0.878		
SY 3	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu	0.686		

	düşünüyorum.				
SY 4	İş yerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	0.876			
SY 5	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	0.620			
SY 6	Yöneticimin en iyi ben bilirim tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	0.615			
SY 7	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	0.640			
SY 8	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	0.575			
SY 9	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	0.864			
SY 10	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	0.869			
SY 11	Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	0.443			
SY 12	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.	0.870			
<b>SI</b>	<b>İŞLE İLGİLİ KONULAR</b>		<b>1.107</b>	<b>3.952</b>	<b>0.596</b>
SI 13	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	0.619			
SI 14	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	0.786			
SI 15	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	0.686			
SI 16	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	0.590			
SI 17	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	0.437			
<b>ST</b>	<b>TECRÜBE EKSİKLİĞİ</b>		<b>1.867</b>	<b>6.667</b>	<b>0.854</b>
ST18	Problem bildirme yada öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	0.804			
ST19	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	0.683			
ST20	Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	0.613			
ST21	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	0.779			
<b>SIO</b>	<b>İZOLASYON</b>		<b>2.719</b>	<b>9.712</b>	<b>0.962</b>
SIO 22	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilirim.	0.872			
SIO 23	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	0.861			
SIO 24	Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	0.897			

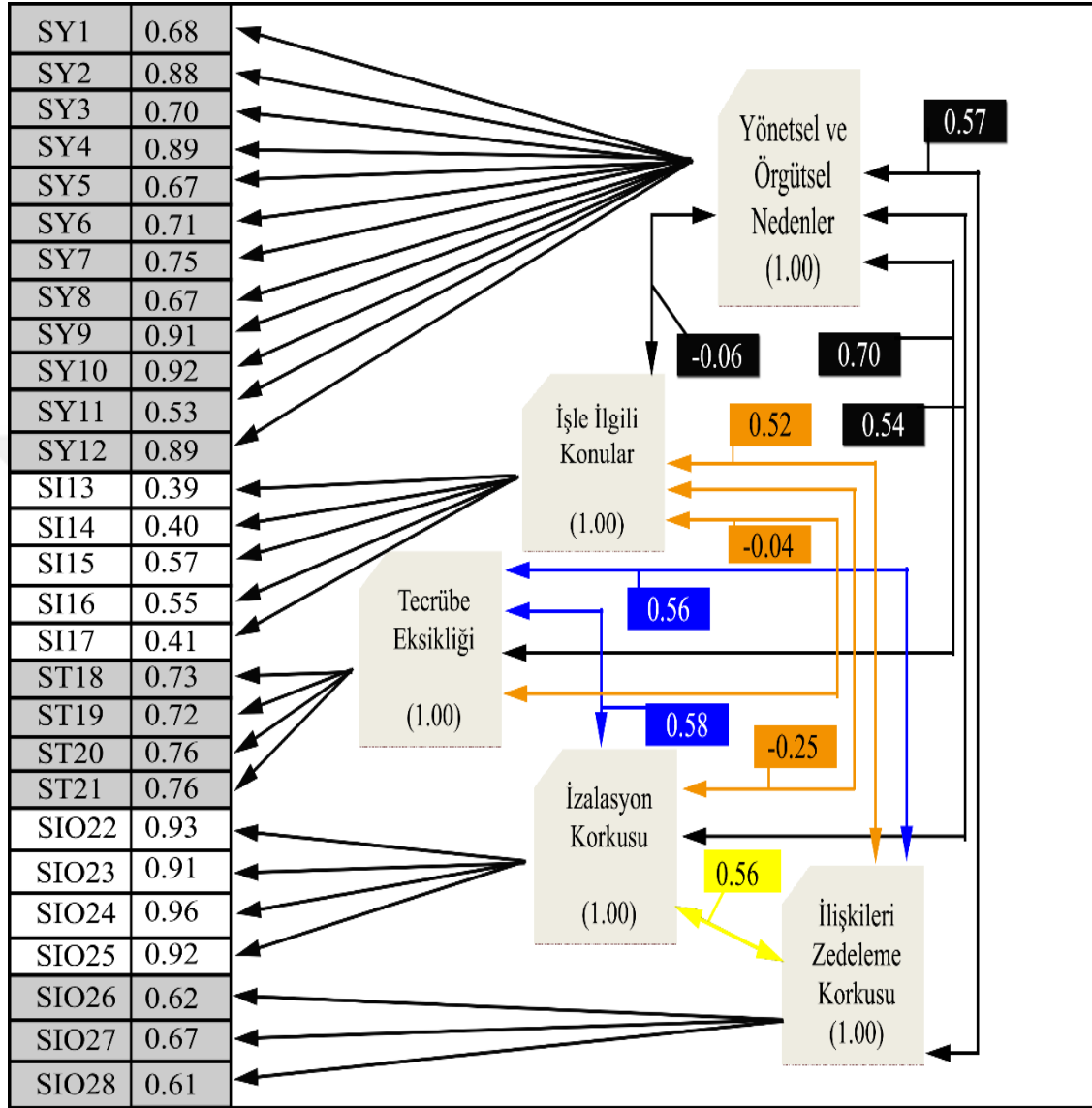
SIO 25	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendiririm.	0.879			
<b>SIZ</b>	<b>İLİŞKİLERİ ZEDELEME KORKUSU</b>		<b>1.391</b>	<b>4.967</b>	<b>0.666</b>
SIZ 26	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	0.629			
SIZ 27	Açıkça konuştuğumda insanlar beni destekleyemeyebilir.	0.588			
SIZ 28	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez	0.699			

Şekil 3.2’de örgütsel sessizlik davranışı ölçeğinde bulunan beş adet faktör ve değişkenleri ile aralarındaki ilişki ve faktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri gösterilmiştir. Şekil 3.2 incelendiğinde SY örgütsel sessizlik davranışının “Yönetmel ve Örgütsel Nedenler” boyutunu, SI “İşle İlgili Konular”, ST “Tecrübe Eksikliği”, SIO “İzolasyon Korkusu” ve SIZ ise “İlişkileri Zedeleme Korkusu” boyutunu temsil etmektedir. Bununla birlikte SY1, SY2, SY3, SY4, SY5, SY6, SY7, SY8, SY9, SY10, SY11, SY12 yönetmel ve örgütsel nedenler boyutunun değişkenlerini; SI13, SI14, SI15, SI16, SI17 işle ilgili konular boyutunun değişkenlerini; ST18, ST19, ST20, ST21 tecrübe eksikliği boyutunun değişkenlerini; SIO22, SIO23, SIO24, SIO25 izolasyon korkusu boyutunun değişkenlerini ve SIZ26, SIZ27, SIZ28 ise ilişkileri zedeleme korkusunun değişkenlerini temsil etmektedir.

Bu bağlamda Şekil 3.2 incelendiğinde SY2 “yöneticilerin sözde ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşamıyorum” değişkeninin bir birimlik artışı (SY) örgütsel ve yönetmel nedenler boyutunda 0.88 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. SY4 “işyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.89 oranında, SY9 “açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.91 oranında, SY10 “hijerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.92 ve SY12 “açıkça konuşan kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar” değişkeninin 1 birimlik artışı ise 0.89 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Şekil 2’de yönetmel ve örgütsel nedenler boyutundaki değişkenlerin 1’er birimlik artışları 0.53 ve 0.92 oranları arasında boyut üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip oldukları görülmüştür.

Ruçlar (2013) üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarını araştırdığı çalışmasında aynı değişkenlerin boyutu açıklama oranlarının

yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada da benzer ifadelerin yüksek faktör yüklerine sahip oldukları görülmüştür.



**Şekil 3.2.** Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Alt Boyutlarının Yapısal Eşitlik Modeli (Chi-Square=992.18, df=336, P-value=0.00000, RMSEA=0.075)

**Tablo 3.34.** Kurulan Model İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler

UYUM KRİTERLERİ	MÜKEMMEL UYUM	KABULEDİLEBİLİR UYUM	MODEL
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	<b>0.07</b>
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI \leq 0.95$	<b>0.96</b>
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$	<b>0.97</b>
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	<b>0.97</b>
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	<b>0.93</b>
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	<b>0.89</b>

Bu bulgulara benzer olarak Alioğulları'nın (2012) yaptığı çalışmada çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma davranışı göstermelerinin daha çok “çalışanın yöneticisine güvenmemesi”, “yöneticilerin en iyiyi ben bilirim tavrı”, “yöneticilerin çalışanların fikirlerini önemsememesi” ve “işyerinde açıkça konuşmanın desteklenmemesi” gibi yönetici davranışları ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Botero ve Dyne (2009:88) yönetimin iletişime açık olma düzeyleri ile çalışanların kendilerini ifade etme düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Diğer taraftan, SI13 “açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.39 oranında, SI14 “sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir” değişkeni 0.40 oranında, SI15 “sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar” değişkeni 0.57 oranında, SI16 “açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içerisinde olabilirler” değişkeni 0.55 oranında ve SI17 “yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir” değişkeni ise 0.41 oranında İşle ilgili konular boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Ruçlar'ın (2013) çalışmasında da benzer şekilde aynı değişkenlerin boyut üzerindeki pozitif ve yüksek düzeydeki etkisi gözlenmiştir. Bu araştırmada ise en yüksek etkiye sahip değişkenin “açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler”, en düşük etkiye sahip değişkenin ise “açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir” olduğu gözlenmiştir. Alioğulları (2012) da yaptığı çalışmada benzer şekilde örgütsel sessizliğe neden olan işle ilgili konuların temelinde “iş kaybetme” ve “görev yerinin ve pozisyonunun değiştirilmesi korkusu”nun yer aldığını ortaya koymuştur.

Şekil 3.2 incelendiğinde, ST18 “problem bildirme yada öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok” değişkeninin bir birimlik artışı (ST) tecrübe eksikliği boyutunda 0.73 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, ST19 “işyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir” değişkenlerinin bir birimlik artışı 0.72 oranında, ST20 “dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir” değişkeninin bir birimlik artışı 0.76 oranında etkiye sahiptir; ST21 “bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez”



değişkeninin bir birimlik artışı (ST) tecrübe eksikliği boyutunda 0.76 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Benzer şekilde Ruçlar'ın (2013) çalışmasında da aynı değişkenlerin boyut üzerindeki pozitif venormal düzeydeki etkisi gözlenmiştir. Bu çalışmada ise en yüksek etkiye sahip değişkenin “işyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir”, en düşük etkiye sahip değişkenin ise “dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir” olduğu gözlenmiştir. Ruçlar'ın (2013) çalışmasında öğretim elemanlarının meslekteki görev süreleri ve statüleri azaldıkça sessiz olma eğilimlerinin arttığı, tecrübe ve statüleri arttıkça da sessiz kalma eğilimlerinin azaldığı görülmüştür. Alanyazında bu çalışmanın bulgularını destekler nitelikte çalışmalar yer almaktadır (Kahveci, 2010; Near ve Miceli, 1996). Ancak Erenler (2010) yaptığı çalışmada kıdemli örgütsel sessizlik davranışı üzerinde bir fark meydana getirmediği bulgusuna ulaşmıştır.

Örgütsel sessizlik davranışının izolasyon korkusu boyutu incelendiğinde, SIO22 “Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilirim” değişkeninin bir birimlik artışı (SIO) izolasyon korkusu boyutunda 0.93 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. SIO23 “sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir” değişkeninin bir birimlik artışı OIZ boyutunda 0.0.91 oranında, SIO24 “yöneticim negatif geri bildirim olumsuz tepki verir” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.96 oranında ve SIO25 “sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim” değişkeninin bir birimlik artışı izolasyon korkusu boyutunda 0.92 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Ruçlar'ın (2013) çalışmasında da aynı değişkenlerin boyut üzerindeki pozitif ve yüksek düzeydeki etkisi gözlenmiştir. Farklı olarak bu çalışmada “yöneticim negatif geri bildirim olumsuz tepki verir” değişkeni boyut üzerinde en az etkiye sahip değişkenkenken, Ruçlar'ın (2013) çalışmasında bu değişkenin boyut üzerinde en yüksek etkiye sahip değişken olduğu tespit edilmiştir. Yine bu çalışmanın bulgularına paralel olarak Alioğulları (2012) çalışmasında çalışanların çevrelerinden izole edilme korkularının altında yatan nedenler “güven ve saygı kaybına uğrama korkusu” ve “sorun yaratan birisi olarak değerlendirilme” olarak belirlenmiştir.

SIZ26 “problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür” değişkeninin bir birimlik artışı (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda 0.62 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahip olurken, SIZ27 “açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir” değişkeninin bir birimlik artışı ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda 0.67 oranında ve SIZ28 “sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez” değişkeninin bir birimlik artışı (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda 0.61 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Sarioğlu (2013) enerji sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarıyla yaptığı araştırma sonuçlarında, iki alt boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutunda yer alan “çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım” ve “çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.” şeklindeki benzer değişkenlerine ilişkin yüksek ve pozitif yönde bir etki tespit edilmiştir. Milliken ve Morrison (2003) da yürüttükleri çalışmada çalışanların örgütle ilgili problemleri anlatmalarının bazı yöneticilerin hoşlarına giden bir durum olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Alioğulları (2012) de çalışmasında çalışanların ilişkileri zedeleme korkusuna ilişkin olarak çalışanların “ilişkilere zarar verilebileceği” ve “problemlerin dile getirilmesi sonucu destek kaybına uğrama” korkusuyla sessiz kaldıklarını ileri sürmüştür.

Örgütsel sessizlik davranışının boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde (SY) yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu ile (SI) işle ilgili konular boyutu arasındaki ilişkide her iki boyuttaki bir birimlik artışın -0.06 oranında her ikisi içinde negatif yönde etkili olduğu görülmektedir. Yönetimsel ve örgütsel nedenler (SY) boyutu ile (ST) tecrübe eksikliği boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artış her ikisi içinde 0.70 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Yönetimsel ve örgütsel nedenler boyutu (SY) ile izolasyon korkusu (SIO) boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.54 oranında her ikisi içinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yönetimsel ve örgütsel nedenler boyutu (SY) ile ilişkileri zedeleme korkusu boyutu (SIZ) arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artış 0.57 oranında pozitif yönde bir etkiye sahiptir.

Aşkun, Bakoğlu ve Berber’in (2010) beraber yürüttükleri çalışmada işgörenlerin genellikle sessiz kalma eğiliminde oldukları, Alparslan (2010) sessizlik davranışları

arasında anlamlı ilişkiler olduğu, Ehtiyar ve Yanardağ (2008) ise çalışmalarında sessizlik tutumunun düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Çakıcı ve Çakıcı (2007) sessizliğin işgörenler üzerinde hakim olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada boyutlar arası sonuçlar incelendiğinde yukarıda verilen çalışmaları destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Bu bağlamda yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunun sessiz kalma davranışı ile ilgili diğer boyutlarla orantılı bir şekilde etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

İşle ilgili konular boyutunun (SI), tecrübe eksikliği boyutu (ST) ile arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın -0.04 oranında negatif yönde, (SIO) İzolasyon korkusu boyutu ile incelendiğinde -0.25 oranında negatif yönde ve (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutu ile 0.52 oranında pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik davranışının boyutları arasındaki etki incelendiğinde İşle ilgili konular boyutunun tecrübe eksikliği boyutunu ve izolasyon korkusu boyutunu negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı yapısı gereği bir davranışı olumlu etkileyebilirken, diğer bir davranışı negatif yönde etkileyebilir kanısına varılmıştır. Çalışma ortamı, iş koşulları vb. diğer tutumlar bu durumun ortaya çıkmasında etkili olabilir. İşgörenlerin tutumlarında bir durumu baskın hale getirebilirken diğer bir sessizlik durumunu geri planda bırakabileceği söylenebilir. Yani işle ilgili konularda çalışan sessizliği artar veya azalır ise tecrübe eksikliği ve izolasyon korkusu boyutlarında negatif yönde artma veya azalma ortaya çıkmaktadır.

Tecrübe eksikliği boyutunun (ST), izolasyon korkusu boyutu (SIO) ile arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.58 oranında ve (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutu ile de 0.56 oranında pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Son olarak (SIO) izolasyon korkusu boyutunun (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın ikisi arasında 0.56 oranında pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik davranışı boyutlarının karşılıklı etki dereceleri genel olarak incelendiğinde işgörenlerin genel olarak sessiz kalma tercihleri; yönetsel faktörlerin değişim göstermesi, yöneticilerin olumlu ve olumsuz davranışları, ait hissedememe

durumu, tecrübe ve eğitim eksikliklerinin olması, işyeri ile ilgili özel sebeplerin oluşması ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerden kaynaklandığı söylenebilir.

Yukarıdaki bulgular doğrultusunda araştırmanın hipotezleri arasında yer alan “otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı ve alt boyutları (yönetimsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu) arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Konuyla ilgili Çakıcı (2008) örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçlarını incelediği araştırmasında sessiz kalınan konuların etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansları, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tülübaş ve Celep (2014) öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini inceledikleri araştırmalarında kurumsal düzenlemeler, geri çekilme, iş arkadaşları ile ilişkileri koruma, yönetici ile ilişkileri koruma kendini koruma ve kendine güven eksikliği olduğunu belirtmişlerdir. Akgündüz (2014) otel çalışanlarının örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenin etkisini incelediği araştırmasında katılımcıların hem çalışma arkadaşlarına hem de yöneticilere olan güvenlerinin etkili olduğunu belirterek, yöneticiye olan güvenin örgütsel sessizlik üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Celep ve Kaya (2016) ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sessizliğin nedenlerini inceledikleri araştırmada katılımcıların sessiz kaldıkları konuların yönetimle ilgili olduğu, sessiz olma nedenlerinin hem bireysel hem de yönetimsel ve örgütsel sebepleri olduğunu açıkladıkları, sessiz kalma biçimlerini ise görmezden gelerek ya da pasif kalarak gösterdiklerini belirtmeleri, sessiz kalmalarının sonucunu bireysel ve örgütsel açıdan değerlendirdikleri ve örgütsel sessizliğin konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratarak aşılabileceğine ilişkin görüş bildirdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Küçükler ve Kısa (2016) öğretim elemanlarının örgütsel sessizlikleri üzerine nitel olarak gerçekleştirdikleri araştırmada öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının çoğunlukla örgüt kültüründen kaynaklandığı, özellikle de pozisyonlarının alt kademede yer almasından dolayı bildirecekleri fikirlerin önemsenmeyeceği düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Arlı (2013) ilkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerini incelediği araştırmasında katılımcıların örgütsel sessizliğin sükût ve bencillik anlamlarına geldiği konusunda görüş bildirdikleri, sessizlik sebeplerinin hem kişisel hem de örgütsel ve yönetimsel sebepleri olduğuna, örgütsel

sessizliğin suçlu damgası almadan ya da ceza korkusu olmadan güvenli bir okul iklimi ile aşılabileceğine ilişkin görüşler belirttikleri sonucuna ulaşmıştır. Ehtiyar ve Yanardağ (2008) Antalya’da zincir otellerde çalışanların örgütsel sessizliklerinin incelendiği araştırmada, işletmeler genelinde kısmi olarak sessizlik davranışının var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görüldüğü üzere örgütsel sessizlik davranışı üzerine daha önce yapılmış araştırmalar, örgütsel sessizlik davranışı ve faktörlerinin birbirleri ile arasındaki ilişki incelendiğinde birbirlerini destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular arasında örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı ile ilgili yapısal eşitlik modelleri oluşturulmuş olup bu davranışların faktörlerinin otel işletmeleri işgörenleri üzerinde etkili olduğu, örgütsel sessizlik davranışını sergiledikleri gözlemlenmiştir. Çalışmada faktörlerin birbirleri ile arasındaki ilişki incelendiğinde birbirlerini destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Nitekim araştırmanın bu kısmına kadar davranışlar kendi sınırları içerisinde analiz edilmiş olup yapısal eşitlik modelleri oluşturulmuştur. Bu bağlamda otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki karşılıklı etki derecelerinin yapısal eşitlik modeli ile incelenerek elde edilen sonuçlar ilerleyen kısımda belirtilmiştir.

### **3.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI ALT BOYUTLARININ ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

#### **3.8.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu**

Yapılan incelemeler sonucunda hedeflenen yapısal eşitlik modellemesinin geçerliliğinin sağlanması amacıyla verilere faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analizde (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0.851 olarak hesaplanması verilere faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Toplam varyans açıklama oranı ise yaklaşık %73 olarak tespit edilmiştir.

Her bir faktörün varyans açıklama oranı, özdeğerleri, faktörler içerisinde yer alan soruların faktör yükleri ve her bir faktörün cronbac’h alpha ( $\alpha$ ) değerleri Tablo 3.35’te verilmiştir.

**Tablo 3.35.** Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler		Faktör Yükleri	Öz Değer	Varyans Açıklama %	$\alpha$
<b>VD</b>	<b>DİĞERGAMLIK</b>		<b>2.921</b>	<b>6.491</b>	<b>0.899</b>
VD1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	0.821			
VD2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	0.926			
VD3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum	0.838			
VD4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri işletme çalışanları ile paylaşmaktan kaçınmam.	0.938			
VD5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	0.470			
<b>VV</b>	<b>VİCDANLILIK</b>		<b>1.397</b>	<b>3.104</b>	<b>0.854</b>
VV6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	0.850			
VV7	Çalıştığım kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	0.821			
VV8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	0.519			
<b>VN</b>	<b>NEZAKET</b>		<b>1.684</b>	<b>3.743</b>	<b>0.844</b>
VN9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0.736			
VN10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	0.921			
VN11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	0.906			
<b>VC</b>	<b>CENTİLMENLİK</b>		<b>2.093</b>	<b>4.650</b>	<b>0.883</b>
VC12	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	0.880			
VC14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme yada kızgınlık duymam.	0.889			
VC15	Çalıştığım kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	0.812			
<b>VS</b>	<b>SİVİL ERDEM</b>		<b>6.477</b>	<b>14.392</b>	<b>0.951</b>
VS16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ve kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	0.916			
VS17	Çalıştığım kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	0.894			

VS18	Çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	0.903			
VS19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	0.903			
<b>SY</b>	<b>YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL NEDENLER</b>		<b>11.393</b>	<b>25.318</b>	<b>0.948</b>
SY1	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	0.724			
SY2	Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	0.884			
SY 3	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	0.728			
SY 4	İş yerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	0.887			
SY 5	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	0.675			
SY 6	Yöneticimin en iyi ben bilirim tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	0.678			
SY 7	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	0.697			
SY 8	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	0.641			
SY 9	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	0.874			
SY 10	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	0.879			
SY 11	Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	0.508			
SY 12	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.	0.886			
<b>SI</b>	<b>İŞLE İLGİLİ KONULAR</b>		<b>1.018</b>	<b>2.263</b>	<b>0.578</b>
SI 13	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	0.577			
SI 14	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	0.811			
SI 15	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	0.681			
SI 16	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	0.585			
<b>ST</b>	<b>TECRÜBE EKSİKLİĞİ</b>		<b>1.965</b>	<b>4.367</b>	<b>0.854</b>
ST18	Problem bildirme yada öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	0.790			

ST19	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	0.655			
ST20	Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	0.582			
ST21	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.	0.762			
<b>SIO</b>	<b>İZOLASYON</b>		<b>2.710</b>	<b>6.023</b>	<b>0.962</b>
SIO 22	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilirim.	0.850			
SIO 23	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	0.823			
SIO 24	Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	0.869			
SIO 25	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	0.857			
<b>SIZ</b>	<b>İLİŞKİLERİ ZEDELEME KORKUSU</b>		<b>1.249</b>	<b>2.776</b>	<b>0.666</b>
SIZ 26	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	0.636			
SIZ 27	Açıkça konuştuğumda insanlar beni destekleyemeyebilir.	0.601			
SIZ 28	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez	0.691			

Şekil 3.3’de araştırmada kullanılan ölçekte yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde bulunan beş adet faktör ve örgütsel sessizlik davranışı ölçeğinde bulunan beş adet faktör’ün değişkenleri ile aralarındaki ilişki ve faktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri ve ayrıca iki davranış arasındaki karşılıklı etki dereceleri gösterilmiştir. Şekil 3.3 incelendiğinde VD örgütsel vatandaşlık davranışının “Diğergamlık” boyutunu, VV “Vicdanlılık”, VN “Nezaket”, VC “Centilmenlik” ve VS ise “Sivil Erdem” boyutunu temsil etmektedir. Bununla birlikte VD1, VD2, VD3, VD4, VD5 diğergamlık boyutunun değişkenlerini, VV6, VV7, VV8 vicdanlılık boyutunun değişkenlerini, VN9, VN10, VN11 nezaket boyutunun değişkenlerini, VC12, VC13, VC14, VC15 centilmenlik boyutunun değişkenlerini, VS16, VS17, VS18, VS19 ise sivil erdem boyutunun değişkenlerini temsil etmektedir. Şekil 3.3 incelendiğinde SY örgütsel sessizlik davranışının “ Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler” boyutunu, SI “İşle İlgili Konular”, ST “Tecrübe Eksikliği”, SIO “İzolasyon Korkusu” ve SIZ ise “İlişkileri Zedeleme Korkusu” boyutunu temsil etmektedir. Bununla birlikte SY1, SY2, SY3, SY4, SY5, SY6, SY7, SY8, SY9, SY10, SY11, SY12 yönetimsel ve örgütsel nedenler

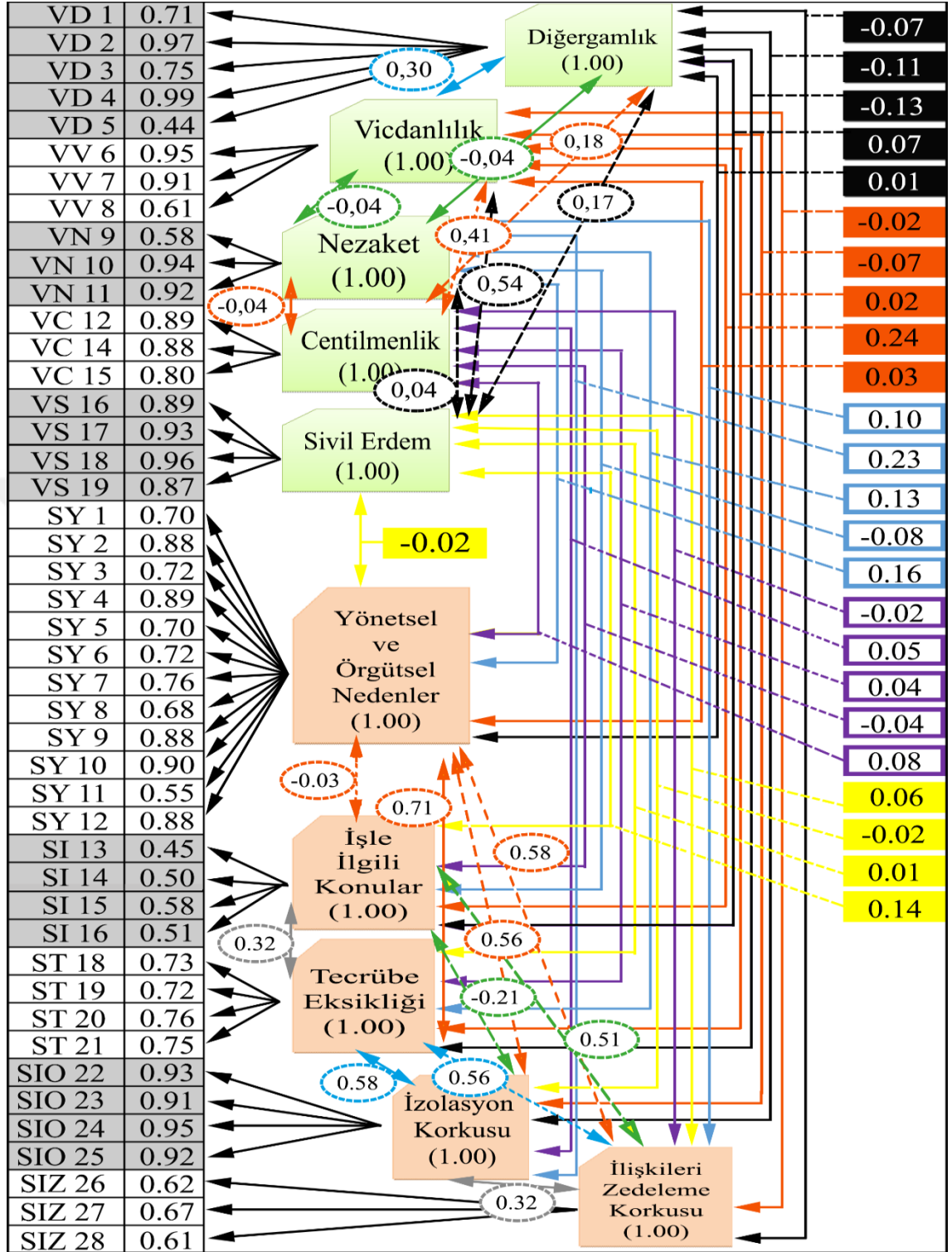


boyutunun değişkenlerini; SI13, SI14, SI15, SI16, SI17 işle ilgili konular boyutunun değişkenlerini; ST18, ST19, ST20, ST21 tecrübe eksiliği boyutunun değişkenlerini; SIO22, SIO23, SIO24, SIO25 izolasyon korkusu boyutunun değişkenlerini ve SIZ26, SIZ27, SIZ28 ise ilişkileri zedeleme korkusunun değişkenlerini temsil etmektedir.

Bu bağlamda Şekil 3.3 incelendiğinde VD1 “günlük izin alan çalışanın o günkü işlerini ben yaparım” değişkeninin 1 birimlik bir artışı (ÖD) diğergamlık boyutunda 0.71 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. VD2 “aşırı işyükü ile uğraşan bir kurum çalışana yardım ederim” değişkeninin 1 birimlik artışı (VD) diğergamlık boyutunda 0.97 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. VD3 “Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum” değişkeninin 1 birimlik artışı diğergamlık boyutunda 0.75 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda VD4 “işle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri işletme çalışanları ile paylaşmaktan kaçınmam” değişkenindeki 1 birimlik artış 0.99 ve VD5 “İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım” değişkenindeki 1 birimlik artış (ÖD) diğergamlık boyutunda 0.44 oranında pozitif yönlü etkiye sahiptir.

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin incelendiği yapısal eşitlik modeli (Şekil 3.3) incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutundaki; çalışanların günlük izin alan arkadaşlarının o günkü işlerini yapmaları, aşırı iş yükü ile çalışan örgüt çalışanlarına yardım etmeleri, yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmeleinde yardımcı olmaları, işle ilgili problemlerde ellerindeki malzemeleri iş arkadaşlarıyla paylaşmaktan kaçınmamaları ve iş esnasında sorunla karşılaşan diğer çalışanlara yardım etmek için gerekli zamanı ayırmaları gibi diğergamlık boyutundaki değişkenlerinin otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkilerini göstermektedir.

Diğer taraftan VV6 “zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm” değişkeni 1 birimlik artışta (VV) vicdanlılık boyutunda 0.95 oranında etkili olurken, VV7 “çalıştığım kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim” değişkeni 1 birimlik artışta 0.91 ve VV8 “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam” değişkeni 1 birimlik artışta (VV) vicdanlılık boyutunda 0.61 oranında pozitif yönlü etkiye sahiptir.



**Şekil 3.3.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Davranışı Alt Boyutlarının Yapısal Eşitlik Modeli (Chi-Square=226.89, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.060)

**Tablo 3.36.** Kurulan Model İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler

UYUM KRİTERLERİ	MÜKEMMEL UYUM	KABULEDİLEBİLİR UYUM	MODEL
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	<b>0.06</b>
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI \leq 0.95$	<b>0.92</b>
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$	<b>0.95</b>
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	<b>0.95</b>
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	<b>0.91</b>
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	<b>0.86</b>

Yapısal eşitlik modeli incelendiğinde otel işletmelerinde çalışanların, iş ortamında zamanlarını işleriyle ilgili faaliyetlerde geçirmeleri, örgütleri adına olan olumlu faaliyetlere katılmaları ve mesai saatlerinde özel işlerine zaman harcamamaları otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 3.3 incelendiğinde, VN9 “diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm” değişkeni (ÖN) nezaket boyutunda 0.58 oranında etkili olurken, VN10 “beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım” değişkeni 0.94 oranında ve VN11 “birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim” değişkeni bir birimlik artışta 0.92 oranında pozitif yönde etkili olmuştur.

Çalışma arkadaşlarının haklarına saygı göstermeleri, problemler ortaya çıktığında diğer çalışanları uymaları ve birlikte görev yaptıkları çalışanlara da problem yaratmamaları için gayret göstermeleri otel işletmeleri çalışanlarının nezaket boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkilerini göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu incelendiğinde, VC12 “önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam” değişkeni bir birimlik artışta 0.89, VC14 “mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı güvenme yada kızgınlık duymam” değişkeni 0.88 ve VC15 “çalıştığım kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım” değişkeni 0.80 oranında centilmenlik boyutu üzerinde pozitif yönde etkili olmuştur.

Yapısal eşitlik modeli üzerinde (Şekil 3.3) örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu temsil eden, otel işletmeleri çalışanlarının önemsiz problemler için şikayet ederek vakit harcamamaları, karşılaştığı yeni durumlarla ilgili güvenme ya

da kızgınlık duymamaları ve çatışmaların önlenmesi ve çözüme kavuşması için aktif rol almaları davranış üzerindeki olumlu etkileri ortaya çıkarmaktadır.

Diğer taraftan VS16 “üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür, ve kısa notları okurum ve ulaşabileceğim yerde bulundururum” değişkeni 1 birimlik artışta (VS) sivil erdem boyutunda 0.89 oranında pozitif yönde etkili olurken, VS17 “çalıştığım kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım” değişkeni bir birimlik artışta 0.93 oranında pozitif yönde, VS18 “çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum” değişkeni 0.96 oranında ve VS19 “her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım” değişkeni ise sivil erdem boyutu üzerinde 1 birimlik artışta 0.87 oranında pozitif yönde etkili olmuştur.

Ayrıca, yönetimle ilgili olan evrakları etraflarında bulundurmaları, sosyal faaliyetlere kendi istekleriyle katılmaları, örgüt içerisindeki değişimlere ayak uydurmaları ve araştırma ve geliştirmelere katılmak istemeleri otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışında bulduklarını göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde (VD) diğergamlık boyutu ile (VV) vicdanlılık boyutu arasındaki ilişkide her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.30 oranında her ikisi içinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Diğergamlık (VD) boyutu ile (VN) nezaket boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artış her ikisi içinde -0.04 oranında negatif yönde bir etkiye sahiptir. Diğergamlık (VD) boyutu ile (VC) centilmenlik boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.18 oranında her ikisi içinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Diğergamlık (VD) boyutu ile (VS) sivil erdem boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artış 0.17 oranında pozitif yönde bir etkiye sahiptir.

Şekil 3.3 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin verildiği yapısal eşitlik modelinde; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran olumlu ve pozitif yönlü etkiler görülmektedir. Diğergamlık boyutu ile vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında pozitif, nezaket boyutu ile ise düşük oranda negatif karşılıklı etki görülmektedir. Otel çalışanlarının çalışma arkadaşlarının yerine

getirdikleri görevler ve onlara yardımcı olmaları adına desteklerinin, aynı anda birbirlerine karşı ve örgütsel kurallara uyma konusunda olumsuz görüşlerin ortaya çıktığı görülmektedir.

Vicdanlılık (VV) boyutunun, (VN) nezaket boyutu ile arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.06 oranında, (VC) centilmenlik boyutu ile incelendiğinde 0.41 oranında ve (VS) Sivil erdem boyutu ile 0.54 oranında pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda vicdanlılık boyutu ile ilgili olarak, çalışanların zamanlarının çoğunu işi ile ilgili faaliyetlerde geçirmesi, çalıştığı kurum için olumlu imaj yaratacak faaliyetlere katılmak istemeleri ve mesai saatleri içerisinde kişisel işleri için zaman harcamaması örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarına olumlu yönde etkili olduğu söylenebilir.

Nezaket (VN) boyutunun, (VC) centilmenlik boyutu ile arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.07 oranında ve (VS) sivil erdem boyutu ile de 0.04 oranında pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Son olarak (VC) centilmenlik boyutu ile (VS) sivil erdem boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın ikisi arasında 0.34 oranında pozitif yönde etkiye sahiptir.

Diğer taraftan, boyutlar arasındaki etki incelendiğinde vicdanlılık boyutunun diğer boyutlarla olumlu etkileşim içerisinde olduğu, nezaket boyutunun centilmenlik boyutu ve sivil erdem boyutu ile, centilmenlik boyutunda sivil erdem boyutu ile aralarında pozitif yönde etki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin incelendiği yapısal eşitlik modeli genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında olumlu ve pozitif yönde bir etkinin olduğu; davranışın otel işletmeleri çalışanları üzerinde var olduğunu boyutlar arasındaki pozitif yönlü ilişki desteklemektedir.

Şekil 3.3'te örgütsel sessizlik davranışı değişkenleri ve boyutları incelendiğinde SY1 “yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum” değişkeninin 1 birimlik artışı (SY) örgütsel ve yönetsel nedenler boyutunda 0.70 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. SY2 “yöneticilerin sözde ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmıyorum” değişkeninin bir birimlik artışı 0.88 oranında, SY3 “yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum” değişkeninin

1 birimlik artışı 0.72 oranında, SY4 “işyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.89 oranında, SY5 “yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.70 oranında, SY6 “yöneticimin en iyi ben bilirim tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.72 oranında, SY7 “açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok, fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.76 oranında, SY8 “işin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.68 oranında, SY9 “açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.88 oranında, SY10 “hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.90, SY11 “yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.55 oranında, ve SY12 “açıkça konuşan kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar” değişkeninin 1 birimlik artışı ise 0.88 oranında (SY) örgütsel ve yönetsel nedenler boyutunda pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Şekil 3’te yönetsel ve örgütsel nedenler boyutundaki değişkenlerin 1’er birimlik artışları 0.55 ve 0.90 oranları arasında boyut üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip oldukları görülmüştür.

Şekil 3.3’te örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin incelendiği yapısal eşitlik modeli değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik davranışının örgütsel ve yönetsel boyutundaki değişkenlerin ilgili boyuta olumlu ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunda yer alan, çalışanların yöneticiye güvenmemeleri sebebi ile sorunlarını açıklamamaları, sözde ilgi sebebi ile açıkça konuşamamaları, yöneticilerin verdikleri sözleri tutmamaları, açıkça konuşamamaları, yöneticilerin en iyi ben bilirim tavırları, fikirlere kulak asmamaları, hiyerarşik yapının katı olması, çalışanlarla aralarına mesafe koymaları ve haksızlığa maruz kalmaları gibi değişkenlerin örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sebeple otel işletmeleri çalışanlarının sessiz kalmalarında örgütsel sessizlik davranışının yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunun pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan, SI13 “açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.45 oranında, SI14 “sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir” değişkeni 0.50 oranında, SI15 “sorun

bildiren kişiler hoş karşılanmazlar” değişkeni 0.58 oranında, SI16 “açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içerisinde olabilirler” değişkeni 0.51 oranında İşle ilgili konular boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

İşle ilgili konular boyutunda yer alan; çalışanların açıkça konuşmalarının işlerini kaybetmelerine sebep olabileceği düşüncesi, sorunları ilettikleri zaman pozisyonlarının değişebileceği, hoş karşılanmayacakları ve diğer çalışanların onlara kötü davranacağı algısı gibi değişkenlerin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, işle ilgiler boyutundaki değişkenlerin otel işletmeleri çalışanları üzerinde örgütsel sessizlik davranışının oluşmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 3.3 incelendiğinde, ST18 “problem bildirme yada öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok” değişkeninin bir birimlik artışı (ST) tecrübe eksikliği boyutunda 0.73 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, ST19 “işyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir” değişkenlerinin bir birimlik artışı 0.72 oranında, ST20 “dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir” değişkeninin bir birimlik artışı 0.76 oranında etkiye sahiptir; ST21 “bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez” değişkeninin bir birimlik artışı (ST) tecrübe eksikliği boyutunda 0.75 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin incelendiği yapısal eşitlik modeli incelendiğinde, örgütsel sessizlik davranışının tecrübe eksikliği boyutunda yer alan, otel çalışanlarının öneri bildirmelerinde yeterli tecrübeye sahip olmadıklarını hissetmeleri, iş yeri ile ilgili sorunların yönetimin sorunu olduğu düşüncesi, dile getirecekleri konuların deneyimsizliklerini ortaya çıkaracağı ve pozisyonlarının hiyerarşik düzende alt seviyelerde olması sebebiyle fikirlerinin önemsenmeyeceği düşünceleri örgütsel sessizlik davranışının oluşmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik davranışının izolasyon korkusu boyutu incelendiğinde, SIO22 “problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilirim” değişkeninin bir birimlik artışı (SIO) izolasyon korkusu boyutunda 0.93 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. SIO23 “sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı

azaltabilir” değişkeninin bir birimlik artışı OIZ boyutunda 0.91 oranında, SIO24 “yöneticim negatif geri bildirim olumsuz tepki verir” değişkeninin 1 birimlik artışı 0.95 oranında ve SIO25 “sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim” değişkeninin bir birimlik artışı izolasyon korkusu boyutunda 0.92 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Şekil 3.3’teki model incelendiğinde; otel çalışanlarının, problem bildirdiklerinde sorun yaratan ve şikayeçi biri olarak değerlendirilmeleri, sorun bildirmelerinin onlara karşı olan güven ve saygıyı azalttığı, yöneticilerinin olumsuz tepki vereceği düşüncesi ve arabozucu olarak nitelendirilmeleri izolasyon korkusu boyutu değişkenlerinin örgütsel sessizlik davranışının oluşmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda otel işletmeleri çalışanlarının izolasyon korkusu boyutu değişkenlerinin etkisiyle birlikte sessizlik davranışında buldukları ifade edilebilir.

SIZ26 “problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür” değişkeninin bir birimlik artışı (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda 0.62 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahip olurken, SIZ27 “açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir” değişkeninin bir birimlik artışı ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda 0.67 oranında ve SIZ28 “sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez” değişkeninin bir birimlik artışı (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda 0.61 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Diğer bir boyut olan ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda, otel çalışanlarının problemleri ifade ettiklerinde ilişkilerinin zarar görebileceği düşüncesi, açıkça konuştuklarında diğer çalışanlardan destek göremeyecekleri ve bunların yöneticiler tarafından hoş karşılanmayacağı algısı örgütsel sessizlik davranışına neden olan değişkenlerdir. Bu algıları yaşayan otel çalışanları davranışlarının örgütsel sessizlik davranışını gerçekleştirdikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel sessizlik davranışının boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde (SY) yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu ile (SI) işle ilgili konular boyutu arasındaki ilişkide her iki boyuttaki bir birimlik artışın -0.03 oranında her ikisi içinde negatif yönde etkili olduğu görülmektedir. Yönetsel ve örgütsel nedenler (SY) boyutu ile (ST) tecrübe eksikliği boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artış her ikisi içinde 0.71 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Yönetsel ve örgütsel nedenler



boyutu (SY) ile izolasyon korkusu (SIO) boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.56 oranında her ikisi içinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yönetmel ve örgütsel nedenler boyutu (SY) ile ilişkileri zedeleme korkusu boyutu (SIZ) arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artış 0.58 oranında pozitif yönde bir etkiye sahiptir.

Şekil 3.3'te örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin verildiği yapısal eşitlik modelinde; örgütsel sessizlik davranışı boyutları arasında örgütsel sessizlik davranışını ortaya çıkaran olumlu ve pozitif yönlü etkiler görülmektedir. Yönetmel ve örgütsel nedenler boyutu ile tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme boyutu arasında pozitif, işle ilgili konular boyutu arasında düşük oranda negatif karşılıklı etki görülmektedir. Otel çalışanların yöneticiye güvenmemeleri sebebi ile sorunlarını açıklamamaları, sözde ilgi sebebi ile açıkça konuşamamaları, yöneticilerin verdikleri sözleri tutmamaları, açıkça konuşamamaları, yöneticilerin en iyi ben bilirim tavırları, fikirlere kulak asmamaları, hiyerarşik yapının katı olması, çalışanlarla aralarına mesafe koymaları ve haksızlığa maruz kalmaları ile çalışanların açıkça konuşmalarının işlerini kaybetmelerine sebep olabileceği düşüncesi, sorunları ilettikleri zaman pozisyonlarının değişebileceği, hoş karşılanmayacakları ve diğer çalışanların onlara kötü davranacağı algıları arasında negatif yönlü bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda iki boyut arasındaki ilişkinin otel işletmeleri çalışanları üzerinde örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkmasında düşük düzeyde de olsa olumsuz bir etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşle ilgili konular boyutunun (SI), tecrübe eksikliği boyutu (ST) ile arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artış 0.01 oranında pozitif yönde, (SIO) İzolasyon korkusu boyutu ile incelendiğinde -0.21 oranında negatif yönde ve (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutu ile 0.51 oranında pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tecrübe eksikliği boyutunun (ST), izolasyon korkusu boyutu (SIO) ile arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın 0.58 oranında ve (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutu ile de 0.56 oranında pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Son olarak (SIO) izolasyon korkusu boyutunun (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki bir birimlik artışın ikisi arasında 0.32 oranında pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan Şekil 3'te, boyutlar arasındaki etki incelendiğinde işle ilgili konular boyutu ile tecrübe eksikliği, ilişkileri zedeleme korkusu boyutu arasında pozitif, izolasyon korkusu boyutu ile negatif yönde olduğu görülmektedir. Ayrıca tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarında karşılıklı olarak örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkmasında pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin incelendiği yapısal eşitlik modeli genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik davranışı boyutları arasında olumlu ve pozitif yönde bir etkinin olduğunu; ilgili davranışın otel işletmeleri çalışanları üzerinde var olduğunu boyutlar arasındaki pozitif yönlü ilişki desteklemektedir.

Şekil 3.3'te uygulamanın asıl amacını oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı boyutları arasındaki karşılıklı etki dereceleri incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yer alan (ÖD) Diğergamlık boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutları arasında yer alan (SY) Yönetmel ve örgütsel nedenler boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki 1 birimlik artış boyutlar arasında 0.01 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. (ÖD) Diğergamlık boyutu ile (SI) İşle ilgili konular boyutu arasında 1 birimlik artışta 0.07 oranında pozitif, (ST) Tecrübe eksikliği boyutu arasında 1 birimlik artışta -0.13 oranında negatif yönde, (SIO) İzolasyon korkusu boyutu arasında 1 birimlik artışta -0.11 oranında negatif yönde ve (SIZ) İlişkileri zedeleme korkusu boyutu arasında 1 birimlik artışta -0.07 oranında negatif yönde karşılıklı etkiye sahiptir.

Şekil 3.3'te örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin verildiği yapısal eşitlik modelinde her iki davranışın boyutları arasındaki karşılıklı etki incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışında yer alan diğergamlık boyutunun, örgütsel sessizlik davranışını ortaya çıkaran yönetmel ve örgütsel nedenler ve işle ilgili konular korkusu boyutları üzerinde düşük oranlarda fakat pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, diğergamlık boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutları olan tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve

ilişkileri zedeleme eksikliği boyutları arasında negatif yönde bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine sebep olan diğergamlık boyutu aynı zamanda örgütsel sessizlik davranışını göstermelerine sebep olan boyutlarıda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yer alan (VV) vicdanlılık boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutları arasında yer alan (SY) yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki 1 birimlik artış boyutlar arasında 0.03 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. (VV) Vicdanlılık boyutu ile (SI) işle ilgili konular boyutu arasında 1 birimlik artışta 0.24 oranında pozitif yönde, (ST) tecrübe eksikliği boyutu arasında 1 birimlik artışta 0.02 oranında pozitif yönde, (SIO) izolasyon korkusu boyutu arasında 1 birimlik artışta -0.07 oranında negatif yönde ve (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutu arasında 1 birimlik artışta -0.02 oranında negatif yönde karşılıklı etkiye sahiptir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yer alan vicdanlılık boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutları olan, yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu, işle ilgili konular ve tecrübe eksikliği boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki; izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutları arasında ise düşük oranda negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine sebep olan vicdanlılık boyutu aynı zamanda örgütsel sessizlik davranışını göstermelerine sebep olan boyutlarıda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yer alan (VN) nezaket boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutları arasında yer alan (SY) yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki 1 birimlik artış boyutlar arasında 0.16 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. (VN) Nezaket boyutu ile (SI) işle ilgili konular boyutu arasında 1 birimlik artışta -0.08 oranında negatif yönde, (ST) tecrübe eksikliği boyutu arasında 1 birimlik artışta 0.13 oranında pozitif yönde, (SIO) izolasyon korkusu boyutu arasında 1 birimlik artışta 0.23 oranında pozitif yönde ve (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutu arasında 1 birimlik artışta 0.10 oranında pozitif yönde karşılıklı etkiye sahiptir.

Sekil 3.3'te ki model incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer bir boyutu olan nezaket boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, işle ilgili konular boyutu ile de düşük oranda negatif yönde bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine sebep olan nezaket boyutu aynı zamanda örgütsel sessizlik davranışını göstermelerine sebep olan boyutlarında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yer alan (VC) centilmenlik boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutları arasında yer alan (SY) yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki 1 birimlik artış boyutlar arasında 0.08 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. (VC) Centilmenlik boyutu ile (SI) işle ilgili konular boyutu arasında 1 birimlik artışta -0.04 oranında negatif yönde, (ST) tecrübe eksikliği boyutu arasında 1 birimlik artışta 0.04 oranında pozitif yönde, (SIO) izolasyon korkusu boyutu arasında 1 birimlik artışta 0.05 oranında pozitif yönde ve (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutu arasında 1 birimlik artışta -0.02 oranında negatif yönde karşılıklı etkiye sahiptir.

Diğer taraftan, centilmenlik boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, centilmenlik boyutu ile örgütsel sessizlik davranışını ortaya çıkaran yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve izolasyon korkusu boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, işle ilgili konular ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutları arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda, otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine sebep olan centilmenlik boyutu aynı zamanda örgütsel sessizlik davranışını göstermelerine sebep olan boyutlarında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yer alan (VS) sivil erdem boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutları arasında yer alan (SY) yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde her iki boyuttaki 1 birimlik artış boyutlar arasında -0.02 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. (VS) Sivil erdem boyutu ile (SI) işle ilgili konular boyutu arasında 1 birimlik artışta 0.14 oranında pozitif yönde, (ST) tecrübe eksikliği boyutu arasında 1 birimlik artışta 0.01 oranında pozitif

yönde, (SIO) izolasyon korkusu boyutu arasında 1 birimlik artışta -0.02 oranında negatif yönde ve (SIZ) ilişkileri zedeleme korkusu boyutu arasında 1 birimlik artışta 0.06 oranında pozitif yönde karşılıklı etkiye sahiptir.

Şekil 3.3'te örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin verildiği yapısal eşitlik modelinde örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yer alan sivil erdem boyutu, örgütsel sessizlik davranışı boyutları arasında yer alan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, izolasyon korkusu boyutu ile de düşük oranda negatif bir karşılıklı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine sebep olan sivil erdem boyutu aynı zamanda örgütsel sessizlik davranışını göstermelerine sebep olan boyutlarında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 3.3'te verilen örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin verildiği yapısal eşitlik modeli genel olarak incelendiğinde Rize ilindeki otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını sergiledikleri, vatandaşlık davranışı boyutları içerisinde yer alan her bir değişkenin örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarmada pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Model üzerinde örgütsel sessizlik davranışı incelendiğinde ise yine Rize ilindeki otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını sergiledikleri, örgütsel sessizlik davranışı boyutları içerisinde yer alan her bir değişkenin örgütsel sessizlik davranışını ortaya çıkarmada pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak Rize'deki otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışlarının karşılıklı etki derecelerinin incelendiği bu uygulamada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışının birbirleri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmış; araştırmanın amaç ve öneminde yer verilen "Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ile örgütsel sessizlik davranışı ve alt boyutları (yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu) arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca örgütsel

vatandaşlık davranışı boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasında da karşılıklı düşük negatif etkiler olmasına rağmen genel olarak değerlendirildiğinde düşük anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bolat ve Bolat'ın (2008) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarında; örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlü etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Keleş ve Pelit'in (2009) İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleyebilmek adına yaptıkları araştırmada; katılımların yaşları ve eğitim düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen Bonferroni testi sonucunda vicdanlılık ve centilmenlik boyutları ile diğer boyutlar arasında anlamlı farklılıklar saptandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ülker ve Kanten (2009) örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgüte bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmada, sessizlik iklimi, iş gören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu ve işgörenlerin sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıklarının, örgütün sessizlik ikliminden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Şehitoğlu (2010), 1323 sanayi çalışanının örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yaptığı çalışmada; örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuş; kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına seslilik ve çalışan performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Eroğlu Adıgüzel ve Öztürk (2011) tekstil çalışanları üzerine örgütsel bağlılıkları işgören sessizliği arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, tekstil çalışanlarının ortalamanın üstünde bir bağlılık sergiledikleri ve koruma sessizliği alt boyutu ile devam bağlılığı arasında olumlu ve zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alioğulları (2012) Erzurum'daki ilaç dağıtım şirketleri ile devlet hastanelerinde çalışan 256 katılımcıdan oluşan örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık

davranışı arasında negatif bir ilişki olduğunu, sessizlik düzeyinin arttıkça vatandaşlık düzeyinde azalmalar ortaya çıktığını belirtmiştir. Ayrıca cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan süre ve işletme türü açısından anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç (2013) termal otel işletmeleri çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri, örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu ve örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıçlar ve Harballıoğlu (2014) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek adına Antalya'daki beş yıldızlı otel çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, katılımcılarının büyük çoğunluğunun sessizlik davranışı sergilediği, örgütsel vatandaşlık davranışının sessizlik davranışına göre daha az olduğu, ve aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2015), Ankara'da faaliyet gösteren bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 435 sağlık çalışanının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkarmak için yaptıkları çalışmalarında; sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarından daha düşük düzeyde olduğu ve örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Korkmaz ve Aydemir (2015) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında Mersin ilinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda görev yapan 172 katılımcıya anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf ve ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları (dişergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ile örgütsel sessizlik davranışı ve alt boyutları (yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu) arasındaki ilişkinin ortaya

konulduğu bu araştırmanın sonuçları yukarıda sonuçları verilen araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Genel olarak değerlendirmek gerekirse, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışının demografik özellikler arasında yer alan cinsiyet ve eğitim durumu arasında anlamlı farklılıklar olduğu, yaş, görev, çalışılan departman, medeni durum, işletme içerisindeki tecrübe ve sektör tecrübeleri ile anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışını sergiledikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasında düşük anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.





## SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları için, sahip oldukları kaynak ve olanakları en iyi şekilde kullanmaları önem arz etmektedir. Bu durum, var olan koşullarda varlıklarını devam ettirebilmek içinde bir o kadar önemlidir. Özellikle otel işletmelerinin hizmet sektöründe faaliyet göstermeleri, ekonomik etkilenmelerin hızlı yaşandığı turizm sektörü içerisinde yer alması teknolojik değişimlere ayak uydurmanın yanı sıra nitelikli bir işgücü ortaya koyabilmek ve kaliteden söz edebilmek için insan kaynağında aynı şekilde önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü otel işletmelerinde teknolojinin bütün olanaklarının kullanılması, konfor ve ürünlerin kaliteli olması hizmetin tam anlamı ile verildiğini göstermemektedir. İnsan kaynağının fikirleri, olaylara bakış açısı, pratik ve düzenli olması, sorunlara karşı çözüm yeteneği, gerekli koşullar sağlandığında işletme için yapacağı katkılar, değişimi algılayıp uygulamaya koyma, kendini iyi bir şekilde ifade edebilme, özgüven ve önceden farketme yeteneği vb. özellikleri otel işletmeleri için hayati bir öneme sahiptir. Nitekim otel işletmeleri çalışanları için de amaç ve hedeflere ulaşmak adına gerekli koşullar içerisinde görevlerini icra etmeleri gerekmektedir. Bu sebeple çalışma koşullarının uygun olduğu işletmelerde çalışanların zamanla olumlu bir davranış şekli olan örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyecekleri ifade edilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışını Gürbüz (2006) *“örgütün görünmeyen kısmını oluşturduğunu, ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkinliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biri”* olarak açıklamıştır. Bu bağlamda yukarıdaki açıklamalarla birlikte işletmelerde olumlu çalışma ortamının sağlanması, gönüllülük esasına dayalı örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkardığı ifade edilebilir. Aynı zamanda otel işletmeleri çalışanlarının; koşulların iyi olmadığı, yöneticiye güvenilmediği ve yöneticilerin sözde ilgileri, açıkça konuşamamaları, fikirlerini ifade edemedikleri, katı bir hiyerarşik yapının olması, sorun bildirdiklerinde hoş karşılanmamaları, iş yüklerinin artacağı düşüncesi gibi sebeplerin birleşerek işlerini kaybetme korkusu ile birlikte örgütsel sessizlik davranışı da ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel sessizlik davranışını Pinder ve Harlos (2001) *“örgütteki adaletsiz uygulamalara verilen bir tepki”* olarak nitelendirmişlerdir. Görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları işletmeler içerisinde sunulan çalışma koşulları, yöneticilerin tavrı, çalışma arkadaşları ile ilişkileri gibi etkenlere bağlı olarak sergilenebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışı sonuç

davranışlarıdır. Maddesel ve hissel sebeplerle sergilenebilirler. Turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri bu davranışların ortaya çıkarılması için, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin yapısal eşitlik modeli ile incelenerek 2016 yılında Rize ilindeki otel işletmeleri çalışanları üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri anket yoluyla toplanmıştır.

Araştırmadaki otel çalışanlarının çoğunluğunun cinsiyeti erkek (%60.9), yaşları 31 yaş ve üzeri (%36.2) olarak değişen, medeni durumu bekar (%53), eğitim durumu lise (41.2) mezunlarının oluşturdukları belirlenmiştir. Bununla birlikte en çok çalışan sayısı yiyecek içecek (%34.2) departmanlarında, görev pozisyonlarına göre çalışanların (%74.2) oluşturduğu, işletme tecrübelerinin çoğunlukla 1-5 yıl (%41.2) arasında olduğu ve turizm sektöründeki tecrübelerinin de 1-5 yıl (%33.0) arasında olduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırmadaki sonuçlar genel olarak incelendiğinde üniversite mezunu çalışanların eğitim düzeyi olarak, turizm sektöründeki tecrübelerinin 10 yıldan fazla olan çalışanların sayısının da çoğunluğa yakın olduğu belirlenmiştir.

Uygulamada örgütsel vatandaşlık davranışı diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile ele alınırken; örgütsel sessizlik davranışı da yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme kokusu olarak beş boyutta ele alınmıştır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ilişkin algıları ile ilgili sonuçlara göre, diğergamlık boyutunda örgütsel vatandaşlık davranışının en yüksek olduğu ifadenin “iş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım” iken, en düşük olduğu yargı ise “yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum” ifadesi olmuştur. Bununla birlikte, vicdanlılık boyutunda örgütsel vatandaşlık davranışının en yüksek olduğu ifade “çalıştığım kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim”, en düşük ise “zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm”; nezaket boyutunda en yüksek “beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım”, en düşük ise “diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm” ifadesi olmuştur. Aynı zamanda, centilmenlik boyutunda örgütsel vatandaşlık davranışının en yüksek olduğu ifade “mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine

olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım”, en düşük ise “mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme yada kızgınlık duymam” ifadesi olmuştur. Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları içerisinde yer alan sivil erdem boyutunda yer alan örgütsel vatandaşlık davranışının en yüksek olduğu ifadenin “çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum”, en düşük olduğu ifade ise “her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım” olmuştur.

Araştırmada örgütsel sessizlik davranışının alt boyutlarına ilişkin algıları ile ilgili sonuçlara göre, yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunda örgütsel sessizlik davranışının en yüksek olduğu ifadenin “yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum” iken, en düşük olduğu ise, “yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum” olmuştur. Bununla birlikte, işle ilgili konular boyutunda örgütsel sessizlik davranışının en yüksek olduğu ifadeler aynı oranla “açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir” ve “sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir” sonucuna ulaşılmıştır. İşle ilgili konular boyutunda örgütsel sessizlik davranışının en düşük olduğu ifade ise “açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler” yargısı olmuştur. Ayrıca, tecrübe eksikliği boyutunda en yüksek “işyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir”, en düşük ise “dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir” ifadesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İzolasyon korkusu boyutunda “problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilirim” ve “sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir” ifadeleri örgütsel sessizlik davranışında en yüksek ve “sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim” ifadesinin ise en düşük düzeyde olan yargı olduğu belirlenmiştir. Son olarak ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda “sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez” ifadesi en yüksek, “problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür” ifadesinin ise en düşük yargı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya konu olan örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışlarının demografik özellikler olan cinsiyete göre karşılaştırılmasında kullanılan t-testi sonuçlarına göre; cinsiyete ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir

faklılık olmadığı, fakat cinsiyet ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışının çalışanların yaş dağılımları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonucuna göre; çalışanların eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığı fakat eğitim durumları ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin işletmedeki görevlerine göre karşılaştırılmasına ait varyans sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı ile otel çalışanlarının işletmedeki görevlerine göre karşılaştırılmasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçlarına göre; çalışılan departma ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçlarına göre; otel işletmeleri çalışanlarının medeni durumları ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları ile arasında anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları işletmedeki tecrübelerine göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçlarına göre; çalışanların işletmedeki tecrübeleri ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları ile arasında anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşlerinin sektör tecrübelerine göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçlarına göre; çalışanların sektör tecrübeleri ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları ile arasında anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre otel işletmeleri çalışanlarının görüşlerine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ile oluşturulan örgütsel vatandaşlık davranışı yapısal eşitlik modelinde (Şekil 3.1), diğergamlık boyutunda “işle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri işletme çalışanları ile paylaşmaktan kaçınmam”, vicdanlılık boyutunda “zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm”, nezaket boyutunda “beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım” centilmenlik boyutunda “önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam” ve sivil erdem boyutunda “çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum” ifadeleri örgütsel vatandaşlık davranışına her bir birimlik artışta en yüksek derecede etkili olan değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı yapısal eşitlik modeline (Şekil 3.1) göre diğergamlık boyutu ile vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında her bir birimlik artışta pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, nezaket boyutu ile de düşük oranda negatif yönlü bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Vicdanlılık boyutu ile nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Nezaket boyutu ile centilmenlik ve sivil erdem boyutları; centilmenlik ile sivil erdem boyutları arasındada her bir birimlik artışta pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının da birbirleri arasında olumlu etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre otel işletmeleri çalışanlarının görüşlerine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ile oluşturulan örgütsel sessizlik davranışı yapısal eşitlik modelinde (Şekil 2), yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunda “hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor”, işle ilgili konular boyutunda “sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar”, tecrübe eksikliği boyutunda “dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir” ve “bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir”, izolasyon korkusu boyutunda

“yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir” ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda ise “açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir” ifadeleri örgütsel sessizlik davranışına her bir birimlik artışta en yüksek derecede etkili olan değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik davranışı yapısal eşitlik modeline (Şekil 3.2) göre, yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu ile tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu, işle ilgili konular boyutu ile negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşle ilgili konular boyutu ile ilişkileri zedeleme korkusu boyutu arasında pozitif yönlü, tecrübe eksikliği ve izolasyon korkusu arasında her bir birimlik artışta negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca tecrübe eksikliği ile izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu, izolasyon korkusu ile ilişkileri zedeleme korkusu boyutları arasında her bir birimlik artışta pozitif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışını sergilemelerinde örgütsel sessizlik davranışı boyutlarının da birbirleri arasında olumlu etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada Rize’deki otel işletmeleri çalışanlarının görüşlerine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ile oluşturulan, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin incelendiği yapısal eşitlik modeli (Şekil 3.3) sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışını, diğergamlık boyutunda “işle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri işletme çalışanları ile paylaşmaktan kaçınmam”, vicdanlılık boyutunda “zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm”, nezaket boyutunda “beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım”, centilmenlik boyutunda “önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam” ve sivil erdem boyutunda “çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum” ifadelerinin her bir birimlik artışta en yüksek derecede pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca diğergamlık ve nezaket boyutları arasındaki karşılıklı etki dereceleri (düşük düzeyde negatif yönlü) hariç diğer bütün boyutlar arasında anlamlı ve her bir birimlik artışta pozitif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik davranışını, yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunda, “hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor”, işle ilgili konular boyutunda “sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar”, tecrübe eksikliği boyutunda “dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi

ortaya çıkarabilir”, izolasyon korkusu boyutunda “yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir” ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda “açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir” ifadelerinin her bir birimlik artışta en yüksek derecede pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu ile işle ilgiler boyutu (-0,03) ve işle ilgili konular ile izolasyon korkusu (-0.21) boyutları arasında karşılıklı etki olarak her bir birimlik artışta düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel sessizlik davranışı boyutlarının karşılıklı etki derecelerinin genel olarak pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışının karşılıklı etki derecelerinin incelendiği yapısal eşitlik modeli (Şekil 3.3) sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu örgütsel sessizlik davranışındaki yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular boyutları ile olumlu ve pozitif yönde, tecrübe eksikliği (-0.13), izolasyon korkusu (-0.11) ve ilişkileri zedeleme korkusu (-0.07) boyutları ile karşılıklı olarak her bir birimlik artışta negatif yönde etki gösterdiği görülmüştür. Bu bağlamda diğergamlık boyutunun örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışının sergilenmesinde karşılıklı etkilere sahip olduğu görülmüştür. Vicdanlılık boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutu (-0.07) olan ilişkileri zedeleme korkusu boyutu arasında negatif, diğer boyutlar ile karşılıklı olarak pozitif yönde bir etkinin olduğu görülmüştür. Nezaket boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutu olan işle ilgili konular boyutu arasında negatif, diğer boyutlar ile karşılıklı olarak pozitif yönde bir etkinin olduğu görülmüştür. Centilmenlik boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı boyutu olan işle ilgili konular (-0.04) boyutu ile negatif, diğer örgütsel sessizlik davranışı boyutları ile karşılıklı olarak pozitif yönde bir etkinin olduğu görülmüştür. Son olarak sivil erdem boyutu ile izolasyon korkusu boyutu (-0.02) ile negatif ve diğer boyutlar arasında karşılıklı olarak pozitif yönde bir etkinin olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, Rize ilindeki otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını sergiledikleri, vatandaşlık davranışı boyutları içerisinde yer alan her bir değişkenin örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarmada pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Model üzerinde örgütsel sessizlik davranışı incelendiğinde ise yine Rize ilindeki otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını sergiledikleri, örgütsel sessizlik davranışı boyutları içerisinde yer alan her

bir değişkenin örgütsel sessizlik davranışını ortaya çıkarmada pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışındaki değişimlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri ve anlamlı sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir.

Araştırmanın bulguları sonucunda elde edilen bilgiler neticesinde, turizm sektörüne, bu sektörde hizmet veren işletmelere ve özellikle otel işletmeleri yöneticilerine yönelik öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi ve örgütsel sessizlik davranışının engellenmesi adına somut adımların atılması, gerek yöneticilerinin uygulamalarında gerekse konu ile ilgili bilim adamlarının çalışmalarında ve en önemlisi otel işletmelerinde huzurlu bir çalışma ortamı sağlayarak işleyişlerini devam ettirmelerine katkı sağlayabilecektir. Bu bağlamda;

- Çalışanların iş arkadaşlarının işe gelmedikleri zamanda onların işini yapmaya üstlenmeleri, işi zor olanlara yardım etmeleri, işe yeni başlayanlara yardımcı olmaları, malzeme paylaşımı gerçekleştirmeleri, iş esasında sorunla karşılaşan iş arkadaşlarına destek olmaları gibi hareketler örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiğini göstermektedir. Bu durumda yöneticilerin çalışanlarını gerçekten gözlemlemeleri ve bu konularda destek olarak çalışanların yaptıklarını gördüklerini hissettirmeleri örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkileyecektir.
- Çalışanların zamanlarını işle ilgili faaliyetlerde geçirmeleri, kurumları adına olumlu imaj yaratacak bütün faaliyetlere katılmaları, mesai saatleri içerisinde kendi işlerine zaman harcamamaları konusunda gösterdikleri davranışlarda yöneticiler tarafından fark edilmelidir.
- Çalışan haklarının önemli olduğunun gösterilmesi ve çalışanlara bu yönde davranılması, çalışanların zarar görmemeleri adına birbirlerini uymaları ve birbirleri arasında problem yaratmamaları adına gayret göstermelerine sebep olacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine sebep olacaktır.
- Yöneticilerin, önemsiz konularda anlayışlı olmaları, pozitif yönünü göstermeleri, çalışanların gücenme ve kızmalarını tatlıya bağlamaları, çalışanlarında problemlerin çözümlenmesinde yer almalarını sağlamaları da örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde etken olacaktır.



- Kurum ile ilgili kural ve duyurulara çalışanların istedikleri zaman ulaşmaları sağlanmalı, sosyal faaliyetlerde yer vermeleri, oluşabilecek örgütsel değişimleri onlarla paylaşmaları ve projelerde onların katkıları alınıp dahil edilmesi sağlanmalıdır.
- Ayrıca, çalışanların örgütsel sessizlik davranışını sergilememeleri adına, yöneticilerin çalışanlarla aralarında güven ortamı oluşturmaları, sözde ilgilenmemeleri, verdikleri sözleri tutmaları, açıkça konuşmalarını desteklemeleri, çalışanların fikirlerini almaları ve bu fikirlere saygı göstermeleri, onlarla birlikte var olduklarının hissettirilmesi gerekmektedir.
- İş kaybetme korkularını yenmelerine destek olmak adına, sorun ve problemleri iletmelerinin sağlanması, sorun bildirdikleri zamanlarda iyi karşılanmaları, iş arkadaşlarının tavır alması engellenmeli ve iş yüklerinin orantılı olarak dağıtılması gerekir.
- Çalışanların eksik oldukları konularda gerekli eğitimler sağlanarak yönetime aktif katılımlarının sağlanması tam katılımı sağlama ve sessizleşmenin önlenmesi konusunda yarar sağlayacaktır.
- Yöneticilerle fikir veya sorunlarını paylaşan çalışanların nezaket ile karşılanmaları, onlara gerekli koşulların kurallar dahilinde izah edilmesi ve sonrasında kesinlikle yönetici tarafından olumsuzluklarla karşılaşmayacakları algısında yaratılmalıdır.

Bu uygulamada Rize'deki otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sessizlik davranışlarının karşılıklı etki derecelerinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi üzerine bir uygulamaya yer verilmiş ve konu ile ilgili şu ana kadar yapılan çalışmaların ve böyle bir çalışmanın alana katkısı kapsamında yürütülmüştür. Bu bağlamda, konu ile ilgili araştırma yapacak olan araştırmacıların gelecekte dikkate almalarında fayda görülen araştırma önerilerini de şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bu araştırma, Rize ilinde beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, konuya yönelik diğer turizm işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışını irdelenecek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle Rize ili gibi turizm hareketlerinin yoğunlaşmaya başladığı ve gelişmekte olduğu destinasyon veya bölgelerde

hizmet veren işletmelerin amaçlarına ulaşmalarına ve söz konusu işletme türleri ile de karşılaştırma yapmak adına yapılacak araştırmalar önemli katkılar sağlayacaktır.

- Otel işletmeleri çalışanlarının istek, fikir ve beklentileri ile uyumlu olarak faaliyete geçirilecek uygulamalar, uzun vadede hizmet işletmeleri adına faydalı olacaktır. Bu sebeple çalışanların uygun koşullarda, fikirlere önem verilen, sorunlara çözüm üretilen, görevlerin tam anlamıyla yerine getirildiği ve örgütsel sessizlikten uzak bir çalışma ortamı sağlanacaktır.
- Özellikle, otel işletmeleri yöneticileri bu algı ve davranışlar hakkında bilgi sahibi olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının daha fazla nasıl sergilenmesinin sağlanacağı ve örgütsel sessizlikten uzaklaşmış çalışanların daha ne kadar aktif olabileceği konusunda bilgi edineceklerdir.

Sonuç olarak, turizm sektörü içerisinde yer alan hizmet işletmeleri altında sınıflandırılan otel işletmelerinin yapısal özelliklerinin yanı sıra varlıklarını devam ettirebilmeleri için en önemli unsur insan kaynağıdır. Nitekim otel işletmeleri sundukları ürün ve hizmetleri birimlerinde yer alan ve görev yapan çalışanları ile sunmaktadır. Aynı zamanda hizmet verilen müşterilerin konaklamaları süresinde iyi bir hizmet almaları ve memnun kalmaları yine çalışanların sunduğu hizmet ile doğru orantılı olarak önem arz etmektedir. Bu doğrultuda otel işletmeleri yöneticileri, araştırmada yer alan örgütsel vatandaşlık davranışının daha fazla ortaya çıkmasında etkin bir rol oynayarak, çalışanların örgütsel sessizlik davranışından uzak, motivasyon ve verimin bir araya geldiği, işletmelerin hedefledikleri amaçlara ulaşmalarında önemli katkılar sağlayabileceklerdir.

### KAYNAKÇA

- Abu Tayeh, B. (2012). "The Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship behavior in Government Ministries Centers in Jordan", *Islamic University Economic and Administrative Studies Journal*, 20, 145-186.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağaoğlu, O. K. (1992). "İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması", *Verimlilik Dergisi*, 1, 110-121.
- Akbaş, T. T. (2011). "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 53-81.
- Akgündüz, Y. (2014). "Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Akıncı, E. D. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellerinde Bilgi Kriterleri*, (Doktora Tezi). İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Aktaş, H. G. (2008). *Öğretmenlerde Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Akyel, Y. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık ve Duygusal Zeka Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Spor Yönetiminde GSGM ve Özerk Spor Federasyonu Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Alkan, Z. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Al-Mahasneh, M. A. (2015). "The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality", *European Journal of Business and Management*, 7(36).
- Alp, M. (2007). *Örgütlerde Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Vatandaşlık*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007), "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", *Öneri Dergisi*, 7 (28), 47-57.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argyris, C. (1977). "DoubleLoop Learning in Organizations", *Harvard Business Review*, 55, 115-125.
- Arlı, D. (2013). "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.

- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Aslan, Ş. (2008). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 163-178.
- Aşkun, B., Bakoğlu R. ve Berber, A. (2009). “Remaining Silen tor Not: Is Power Distance a Barrrier For Academicians?”, *International Conference on Social Sciences*, 1-13.
- Atalay, G.C. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakoğlu, R. Aşkun B. ve Berber, A. (2010). “Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrrier For Academicians?”, *Humanization of Work and Modern Tendencies in Management*, Poland: Wydawnictwa Politechniki Czestochowskiej, 137-143.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Basım, H. N. ve Şeşen H. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61 (4), 83- 101.
- Başaran, A.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Umut Yayım.

- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beheshtifar M., Borhani H. and Moghadam M. N. (2012). “Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 275-282.
- Bell S. J. ve Menguc B. (2002). “The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors and Superior Service Quality”, *Journal of Retailing*, 78 (2), 131-146.
- Berber, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl, D., Naktiyok, A. ve İşcan Ö. F. (2003). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi”, 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). “Influence of Teacher Empowerment on Teachers’ Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools” *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.

- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2009). “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bolino, Mark C., Turnley, William H. and Niehoff, Brian P. (2004). “The Other Side Of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior”, *Human Resource Management Review*, 14, 229-246.
- Bonnie L M. ve Meglino B. M. (1994). “The Role Of Dispositional And Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination Of The Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 79, 841-866.
- Botero, I. C. and Dyne L. V. (2009). “Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia”, *Management Communication Quarterly*, 23 (1), 84-104.
- Bowen, F. and Blackmon K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamics Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). “*Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation*”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). USA: Ohio State University.
- Bryant, M. and Cox J. W. (2004). “Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change”, *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6), 578-592.
- Celep C. ve Kaya, A. (2016). “İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Nedenleri”, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 233-246.
- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.

- Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, A. C. (2007). “Çalışanların Yöneticileriyle Açıkça Konuşmak İstedikleri Konular Üzerine Bir Araştırma”, 16. Ulusal ve Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Mehtap Gülaçtı (Ed.), İstanbul: İKÜ Yayınevi, 330-334.
- Çelik M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, H. E., (2009). *Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Bir Uygulama: Genişletilmiş Online Alışveriş Kabul Modeli*, (Doktora Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Çetin, F. ve Fıkrıkoca, A. (2010). “Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi?”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 41-66.
- Çetin, Ö. M., (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Demir, M. (2014). “İşgörenlerin Adalet Algılamaları Kapsamında Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisi İle İlişkisi”, *International Journal of Human Sciences*, 11 (1), 1095-1113.
- Demir, P. (2007). *Aile Şirketlerinde Örgütsel Vatandaşlık: Gaziantep Uygulaması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1), 129-145.



- Demirel, Y., Seçkin Z. ve Özçınar M. F. (2011). “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2), 33- 48.
- Detert, J.R. and Edmondson, A.C. (2005). “No Exit, No Voice: The Blind of Risky Voice Opportunaties in Organizations”, *Academy of Managemenet Proceedings*, 1-6.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dinçer, Ö. (1997). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.
- DiPaola, M. F. and Hoy, W. K. (2005). “School Characteristics That Foster Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of School Leadership*, 15 (4), 387-406.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi*, 32, 47-88.
- Doğrul, M. A. (2013). *Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksekokulunda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Davranışları ve Bürokrasi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durukan, H.(2003). ”Yönetimde İnsan İlişkileri”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (2), 277-284.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neil, R. M., Hayes, E., and Wierba, E. E. (1997). “Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers”, *Strategic Management Journal*, 18 (5), 407-425.

- Dyne, L. V. Ang, S. and Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Ehtiyar R. ve Yanardağ M. (2008). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel", *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, (Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçelik, E. (2008). *Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, Ü. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Performans İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erken, B. (2010). *Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bilecik: Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk U. C. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. ve Organ, D. W. (2001). "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", *Organization Science*, 15 (2), 1-40.

- Farrell, S.K., ve Finkelstein L.M. (2007). "Organizational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance", *North American Journal of Psychology*, 9 (1), 81-96.
- Fletcher, D. and Watson T. (2007). "Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal Organizational and Social Realities", *Organization*, 14 (2), 155-174.
- Garg, P. ve Rastogi, R. (2006). "Climate Profile And Ocbs of Teachers in Public and Private Schools of India", *International Journal of Educational Management*, 20 (7), 529-541.
- Geçer, H. (2008). *Bir Üniversite Hastanesindeki Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Giap B.N., Hackermeier I., Jiao, X. and Wagdarikar S. P. (2005). "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs". *Research Study. Psychology of Excellence, Instructional Design, Job Analysis and Job Design*, 1-14.
- Gök, E.E. (2007). *Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Greenberg J. (2011). *Behaviour in Organizations*, 10th Edition, England: Pearson Education Limited.
- Güler, N. (2013), *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık ile İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 48-75.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harbalıoğlu, M., (2014) *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Henriksen, K. and Dayton, E. (2006). “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *Health Services Research*, 41 (4), 1539-1554.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to Declines in Firms, Organisations and States*, Cambridge: Harvard University Press.
- Huang, X., Vliertand E.V. and Van der Vegr G. (2005). "BreakingtheSilence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Crossnationally", *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.
- İlusu, İ. (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İpek, C. ve Saklı, A.R. (2012). “Çay Sektöründeki Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları”, *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), 251-266.
- İplik, F.N. (2009). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 107-118.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü:*

*Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşsever, H., Söyük S ve Şengün, H. (2016). “Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Nobel Medicus*, 12 (3),29-38.

Joinson, C. (1996). “Recreating the Indifferent Employee”, *HRM Magazine*, 76-81.

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

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013) “Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Eletronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 167-182.

Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*, (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karabey, N. C. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karacaoglu, K. ve Cingöz, A. (2009). “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 700-707.

Karadal, H. (2011). “Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Etkileri”, *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar İçinde*, (Editörler: Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y.) Bursa: Ekin Yayınevi.

- Karaduman, M. (2013). *İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 35-48.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). “Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 49-74.
- Karcıoğlu, F. ve Türker E. (2010). “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), 121- 140.
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çeviren: Can H. ve Bayar, Y.), Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kayan, M. (2008). *Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Vatandaşlık*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynak Taşçı, S. (2007). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki Düzeyi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). “Otel İşletmesi İş Görenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (2), 24- 45.
- Keskin, S. (2005). *Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, A. ve Aydemir, S. (2015). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 140-165.
- Korkmaz, C. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Algıları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Köprülü, T. S. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Motivasyonları Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kumar, A. ve Raj, L. (2009). “Identification of Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Qualitative Study of LIC Managers”, *Indian Journal of Social Sciences Researches*, 6 (2), 17-28.
- Küçükler, M. ve Kısa, A. (2016). “Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 2 (5), 521-529.
- Liu, C. W., Huang, P. W. and Chen, C. L. (2004). “Organizational Citizenship Behavior in a Non-U.S. Context: Its Dimensions, Antecedents and Consequences”, *The Asia Academy of Management 4th Conference*, Shanghai: China. Erişim: 17.12.2016. ([http://jgxy.usx.edu.cn/daom/056\\_chiweiliu.pdf](http://jgxy.usx.edu.cn/daom/056_chiweiliu.pdf))
- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company”, *Computers and Industrial Engineering International Conference*, 1647-1651.

- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003), “Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence In Organizations”, *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison E. W. and Hewlin P. F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why?”, *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Morrison, E. W. and Milliken F. J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier To Changeand Development in a Pluralistic”, *The Academy Of Management Review*, 25 (4), 706-714.
- Nartgün, Ş.S. ve Kartal, V. (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2).
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1996), “Whistle – Blowing: Myth and Reality”, *Journal of Management*, 22 (3), 507 526.
- Noelle-Neumann, E. (1974). “The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion”, *Journal of Communication*, 24 (2): 43-51.
- Oral, N. (2012). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oğuz Ç. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Oktay, M. (1996). *İşletmeler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Der Yayınları: 187.
- Organ, D. W. (1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior, The Good Soldier Syndrome*, Lexington: Lexington Books.
- Oruç, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler*, Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu Uğur, S. (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.
- Özdemir, Y. (2005). *Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (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*, 20, 117-135.
- Özer, S. (2009). *Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özgen, I. ve Sürgevil O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*, Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Özkalp, E. (2003). “*Örgütsel Davranış*”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:1468 Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 782.
- Özkan, O. S. (2012). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Pierce, E., Smololinki, C.A. ve Rosen, B. (1998). “Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears”, *Academy of Management Exetuve*, 12, 41-54.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research”, *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. and MacKenzie, S.B. (1997). “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 82 (2): 262-270.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Polat, S. ve Celep, C. (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14, 307-331.
- Premeaux, S. F. (2001). "*Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*," USA: Louisiana State University.
- Premeaux, S. F. and Bedeian A. G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Püsküllüoğlu, A. (2000). *Arkadaş Türkçe Sözlük*, Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Quinn, R. E. and Spreitzer G. M. (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, 26 (2), 37-49.
- Rafferty, A. E. and Restubog S. L. D. (2011). "The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision", *British Journal of Management*, 22, 270-285.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ryan, K. D. and Oestreich, D. K. (1991). *Driving Fear out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sabuncuoğlu, Z.ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*, (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıkaya, M., (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sarioğlu, G. S., (2013). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scheufele, D. A. and Moy, P. (2000). "Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical outlook", *International Journal of Public Opinion Research*, 12, 3–28.
- Schnake, M. and Dumler, M. (2003). "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", *Journal of Occupational and Organizational Psychology the British Psychological Society*, 76, 283-301.
- Sezgin, F. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317- 339.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, USA: George Washington University.
- Soycan, H. Ş. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 147-163.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, (Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

- Taşcı, D. ve Koç, U. (2007). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 373-382.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tayfur, A. ve Çatır, O. (2013). “Örgütsel sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*, (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 1 – 28.
- Topaloğlu G. (2005). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Turizm Bakanlığı (1989). *Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*, Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Turnley, William H., Bolino, Mark C., Lester, Scott W. and Bloodgood, James M. (2003). “The Impact Of Psychological Contract Fulfillment On The Performance Of In-Role And Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, 29 (2), 187-206.
- Tutar, H. (2007). “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12, 97-120.

- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 280-297.
- Türker, M. (2006). *Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ueda, Y. (2011). “Organizational Citizenship Behavior in a Japanese Organization: The Effects of Job Involvement, Organizational Commitment and Collectivism”, *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4, 1-14.
- Uğurlu, C.T. ve Demir, A. (2016). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (56), 98-119.
- Uslu, B., Balcı E. ve Uslu A. Ç. (2012). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 13-24.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgüte Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Aksaray üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 111-126.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde İş doyumunu ve Örgütsel Adalet*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior*, (Doktora Tezi). Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ. ve Uğuroğlu, Ö. (2015). “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17, (3), 122-141.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). “Organizational Citizenship' Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765–802.

- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601–617.
- Yalçın, A., Öztürk, A. ve Özgen, H. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Tıp Kitapevleri.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaylacı, A. F. (2011). Örgütsel Yurttaşlık Sistemi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 73-92.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2009). “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 17-40.
- Yeşiltaş, M., Türkmen, F. ve Ayaz N. (2011). “Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (2), 171-189.
- Yıldırım, Y., Üzüm H. ve Yıldırım İ. (2012). “An Examination of Physical Education Teachers in Terms of Their Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Loyalty According to Some Demographic Variables”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 2146 – 2156.
- Yılmaz, A., Altinkurt, Y. ve Yıldırım H. (2015). “Türkiye’deki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Cinsiyet, Kıdem ve Branş Değişkenlerinin Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması”, *Eğitim ve Bilim*, 178, 285-304.
- Yılmaz, K. (2010). Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık davranışları İle İlgili Görüşleri, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 1-16.

- Yurcu, G. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Doyumu ve Özel İyi Oluşlarına Etkisi*, (Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel C. ve Taşçı, S. (2008). “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20, 685-706.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 113-132.
- Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. (2008). “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295- 312.



**EKLER****EK 1. ANKET FORMU**

*Sayın Katılımcı;*

*Bu anket, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bilim Dalı'nda yürütülen "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki Karşılıklı Etki Derecelerinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Rize İli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı doktora tez çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Bu nedenle isim beyanına gerek yoktur. Araştırmaya yapacağınız katılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.*

*Yrd.Doç.Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE*

*Eren ERKİLİÇ*

Kişisel Bilgiler:

<b>Cinsiyetiniz:</b>	Kadın ( )	Erkek ( )	
<b>Yaşınız:</b>	( ) 20 Yaş ve Altı ( ) 31 Yaş ve Üzeri	( ) 21- 25 Yaş Arası	( ) 26 – 30 Yaş Arası
<b>Eğitim Durumunuz:</b>	( ) İlköğretim ( ) Lisansüstü	( ) Lise	( ) Üniversite
<b>Medeni Durumunuz:</b>	( ) Bekar	( ) Evli	( ) Diğer
<b>Departmanınız:</b>	( ) Önbüro ( ) Satış Pazarlama	( ) Yiyecek-İçecek	( ) Kat Hizmetleri ( ) Muhasebe
<b>Pozisyonunuz:</b>	( ) Çalışan ( ) Departman Müdürü	( ) Şef	( ) Departman Müdür Yardımcısı
<b>Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz?:</b>	( ) 1 Yıldan Az	( ) 1-5 Yıl Arası	( ) 6-10 Yıl Arası ( ) 10 Yıldan Fazla
<b>Toplam Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?:</b>	( ) 1 Yıldan Az	( ) 1-5 Yıl Arası	( ) 6-10 Yıl Arası ( ) 10 Yıldan Fazla

<p><b>AÇIKLAMA;</b></p> <p><i>Aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra, kişisel görüşlerinizi en iyi yansıttığını düşündüğünüz seçeneği işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.</i></p> <p><b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği</b></p>		KATILMA DERECEŚİ				
		↔				
		HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
		1	2	3	4	5
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günlük işlerini ben yaparım.					
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.					
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri işletme çalışanları ile paylaşmaktan kaçınmam.					
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.					
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
7	Çalıştığım kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.					
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.					
12	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.					
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme yada kızgınlık duymam.					
15	Çalıştığım kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.					
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ve kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
17	Çalıştığım kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
18	Çalıştığım kurumun yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.					
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					

AÇIKLAMA;  <i>Aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra, kişisel görüşlerinizi en iyi yansıttığınızı düşündüğünüz seçeneği işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.</i>  <b>Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeği</b>		KATILMA DERECESESİ				
		←—————→				
		HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞUNLU KLA	HER ZAMAN
	1	2	3	4	5	
1	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.					
2	Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
3	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
4	İş yerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.					
5	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
6	Yöneticimin en iyi ben bilirim tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.					
7	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					
8	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.					
9	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.					
10	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
11	Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
12	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
13	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.					
14	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
15	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
16	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
17	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü artırabilir.					
18	Problem bildirme yada öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
19	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
20	Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
21	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.					
22	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilirim.					
23	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.					
24	Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					
25	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.					
26	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					
27	Açıkça konuştuğumda insanlar beni destekleyemeyebilir.					
28	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez					

**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	Eren ERKİLİÇ
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzincan / 1986
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisans Öğrenimi	Düzce Üniversitesi / Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Yüksek Lisans Öğrenimi	Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetler	-
<b>İş Deneyimi</b>	
Stajlar	-
Mesleki Deneyim	-
Çalıştığı Kurumlar	-
Projeler	-
<b>İletişim</b>	
E-Posta Adresi	erenerkilic@hotmail.com
<b>Tarih</b>	02/02/2017