

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ
-BİR UYGULAMA-**

Zişan Duygu ALIOĞULLARI

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
2012
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Zişan Duygu ALIOĞULLARI

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ -BİR UYGULAMA-**

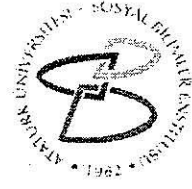
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU**

ERZURUM 2012



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

14/08/2012

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlanmış olduğum "Öğretmenlerin Akademik ve Örgütsel Verimlilik Davranışları Arasındaki İlişki" tezin/raporum tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt 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.
 Tezimin/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
 Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.


[İmza]

14.08.2012
[Öğrencinin Adı Soyadı]

Zişan Duygu Alioğulları



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Fethi Karcioglu danışmanlığında Zeynep Duygu Abay tarafından hazırlanan bu çalışma 14. / 08. / 2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. İskender... .. Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. F. Karcioglu İmza:
Jüri Üyesi : Doç. Dr. A. Naktiye İmza:
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Orhan Çarar İmza:

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

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	IV
ABSTRACT	V
TABLolar DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
ÖNSÖZ	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK**

1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI	4
1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN ETMENLER	6
1.2.1. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Örgütsel Etmenler	7
1.2.1.1. Adaletsizlik Kültürü	7
1.2.1.2. Sessizlik İklimi	8
1.2.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Yönetmel Etmenler	9
1.2.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları	9
1.2.2.2. Yönetimin Desteği	10
1.2.2.3. Yöneticilerin Örtük İnançları	10
1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Bireysel Etmenler	11
1.2.3.1. Geçmiş Tecrübeler	12
1.2.3.2. Yöneticilere Güvenilmemesi	12
1.2.3.3. İzolasyon Korkusu	13
1.2.3.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi	14
1.2.3.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu	15
1.2.3.6. Çalışanların Kişilik Özellikleri	15
1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Ulusal/Kültürel Etmenler	18
1.3. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ	20

1.3.1. Çalışan İtaati	20
1.3.2. Sağır Kulak Sendromu	21
1.3.3. Pasif Kalma ve Razi Olma	22
1.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	22
1.4. SESSİZLİK TÜRLERİ.....	23
1.4.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence).....	23
1.4.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)	24
1.4.3. Korumacı Sessizlik (Pro- Social Silence)	25
1.5. SESSİZLİK TEORİLERİ	26
1.5.1. Fayda-Maliyet Analizi	27
1.5.2. Bekleyiş Teorisi	27
1.5.3. Kendini Uyarılama.....	28
1.5.4. Sessizlik Sarmalı (Suskunluk Sarmalı)	28

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI.....	30
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI'NIN BOYUTLARI	32
2.2.1. Özgecilik.....	33
2.2.2. Nezaket.....	34
2.2.3. Bilinçlilik.....	35
2.2.4.Centilmenlik	36
2.2.5. Sivil Erdem	37
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI DESTEKLEYEN TEORİLER.....	38
2.3.1. Bekleyiş Teorisi	38
2.3.1.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	38
2.3.1.2. E.Lawler ve L.Porter'in Bekleyiş Teorisi.....	39
2.3.2. Eşitlik Teorisi	39
2.3.3. Lider-Üye Değişim Teorisi	40
2.3.4. Sosyal Değişim Teorisi	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	43
3.2. LİTERATÜR TARAMASI (ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ)	44
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	47
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	47
3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	48
3.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	49
3.4.3. Kullanılan İstatistiksel Analizler	50
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	52
3.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri.....	52
3.5.2. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Bunlara Ait Boyutların Düzeyleri	54
3.5.3. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları Arasındaki İlişki.....	57
3.5.4. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları	59
3.5.4.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar	60
3.5.4.2. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar	61
3.5.4.3. Yaşa Göre Karşılaştırmalar	63
3.5.4.4. İşletme Türüne Göre Karşılaştırmalar	63
3.5.4.5. İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırmalar	65
3.5.4.6. Çalışanların Mesleklerine Göre Karşılaştırmalar	66
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
KAYNAKLAR	74
EKLER.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	87

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİ –BİR UYGULAMA-****Zişan Duygu ALİOĞULLARI****Danışman : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2012, 87 Sayfa****Juri : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU (Danışman)****Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Yrd. Doç. Dr. Orhan ÇINAR**

Bu tez çalışmasının temel amacı; örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede, birinci bölümde örgütsel sessizlik kavramı; ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı teorik olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Erzurum’da yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmında Erzurum’daki ilaç dağıtım şirketleri ile devlet hastanelerindeki 256 çalışandan iki ölçek aracılığıyla veri toplanmıştır. Bu veriler, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini bulmak, bunlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre fark görülen durumları belirlemek üzere kullanılmıştır.

Bulgulara göre, örgütlerdeki örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki vardır. Yani işletmelerde örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık düzeyinde azalmalar meydana gelmektedir. Çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet, eğitim durumu, kurumda çalıştıkları süre ve işletme türü açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT**MASTER THESIS****THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR –AN APPLICATION-****Zişan Duygu ALİOĞULLARI****Advisor: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2012, 87 Sayfa****Juri : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU (Advisor)
Prof. Dr. Atilhan NAKTİYOK
Assist. Prof. Dr. Orhan ÇINAR**

The main objective of this study is to explain the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior. In this context, in the first chapter the concept of organizational silence and in the second chapter organizational citizenship behavior are explained theoretically. Chapter there includes a survey study held in Erzurum to examine the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior.

The data were gathered using survey technique from 256 employees working in the hospitals and pharmaceutical distribution companies located in Erzurum. Two scales were used to find out the level of organizational silence and organizational citizenship behavior, the relationship between them and finally the differences occurred according to the respondents' demographic attributes.

According to the findings there is a negative relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior in organizations. This means the higher the organizational silence level, the lower the organizational citizenship behavior level in organization or vice versa. Another result is that some significant differences observed according to respondents' demographic attributes such as gender, academic qualification, seniority and organizational type.

Keywords: Silence, Organizational Silence, Organizational Citizenship Behavior

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Sessizliğin Türleri ve Örnekleri	26
Tablo 3.1. Dağıtılan Anketlerle İlgili Bilgiler	48
Tablo 3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	50
Tablo 3.3. Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Aralıkları	52
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri	53
Tablo 3.5. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Bunlara Ait Boyutların Değerlendirilmesi	54
Tablo 3.6 Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları Arasındaki İlişki	58
Tablo 3.7. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yapılan Karşılaştırmalar	60
Tablo 3.8. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Yapılan Karşılaştırmalar	62
Tablo 3.9. Çalışanların Çalıştıkları İşletme Türüne Göre Yapılan Karşılaştırmalar	64
Tablo 3.10. Çalışanların İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Yapılan Karşılaştırmalar	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....43

KISALTMALAR DİZİNİ

vd.	: ve diğerleri
Ed.	: Editör
Yay.	: Yayınları
Bas	: Baskı
s.	: Sayfa
USA	: Amerika Birleşik Devletleri
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında katkılarından dolayı danışman hocam Sayın Prof. Dr. Fatih Karcıoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez sürecinde bana yardımcı olan, bana büyük destek sağlayan, değerli fikirleri ile bana yol gösteren değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Orhan Çınar'a çok teşekkür ederim.

Zişan Duygu ALIOĞULLARI

Erzurum, 2012

GİRİŞ

İşletmelerin içerisinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı işletmeleri çalışanlarına karşı daha duyarlı hale getirmeye başlamıştır. Çünkü müşteri beklentilerinin arttığı ve kalite anlayışının geliştiği böyle bir ortamda işletmeler çalışanlarının bilgi ve birikimine daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

Günümüzde örgütler değişen ekonomik koşullar ve artan rekabet ortamında, rakiplerine karşı 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.

İşletmeler için çalışanların örgüte bağlılık, örgüte güven, motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin yüksek olması gittikçe önem kazanan bir konu olmaktadır. Bunun yanında çalışanların verimliliklerini, motivasyonlarını ve performanslarını azaltan çeşitli faktörler de örgütler için tehdit oluşturmaktadır. Bu tehdit unsurlarından biri olarak sayılabilecek örgütsel sessizlik, örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir.

Günümüz koşullarında işgörenlerin başlıca ihtiyaçları, maddi koşullardan çok manevi değerlere doğru kaymaktadır. Bu durumda örgüt yapısının da, demokratik, paylaşımcı, esnek, merkezi olmayan, doğal ve çok yönlü iletişime açık, yüksek katılım gibi özellikler doğrultusunda şekillenmesi gerekmektedir. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini paylaşan bir örgüt yapısı işgörenlerin örgütün değerleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Eğer işgörenler, örgütlerinin amaç ve değerlerini kabul ediyorlarsa veya ortak bazı değerlere sahiplerse, örgütün gelişimi için gönülden katkı yapmak isteyeceklerdir. İşgörenin örgütle oluşturduğu kimlik birliği sonucunda verimliliği artacak ve örgüte olan bağlılığı yükselecektir.

Örgütsel sessizlik kavramı, genel olarak yönetim tarafından olumsuz geri bildirim alma veya dikkate alınmama korkusuyla çalışanların potansiyel örgütsel problemler hakkındaki kaygı ve düşüncelerini kolektif bir şekilde saklı tutmaları olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt içi bilgi paylaşımının geliştirilmesiyle işletmeler, rekabet edebilme kapasitelerini artırdıkları ve bu nedenle yöneticilerin, örgüt içi bilginin paylaşımına

engel teşkil eden faktörleri belirleme ve bu faktörleri en aza indirme çabası içerisinde olmaları gerektiği belirtilmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde gördükleri aksaklıkları yöneticilerine bildirmemesi bilginin paylaşılmayıp saklı tutulması örgüt imajına olumsuz katkı sağlamaktadır.

Örgütle ilgili olumsuzluk ve aksayan yönlerini dile getiren çalışanların düşüncelerine ve fikirlerine itibar gösterilememesi, dikkate alınmaması, çalışanların örgütte aktif olarak yer almamalarına, “söylemenin bir yararı yok” görüşünü benimsemeye başlamalarına bir başka deyişle örgütsel sessizliğe yol açmaktadır. Örgütsel sessizlik düzeyi yüksek olan çalışanların işteki verimlilikleri düşmekte, işleri ile ilgili olarak stres ortaya çıkmakta ve örgüte aktif katılımları zayıflamaktadır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların davranışsal seçimidir. Çalışanları işletmede o şekilde davranmaya iten çeşitli faktörler vardır. Örgütsel sessizliğe neden olan dört faktör öne sürülmüştür. Bunlar: örgütsel, yönetsel, bireysel ve ulusal/ kültürel faktörlerdir.

Çalışanların fikirlerini ifade etmekten kaçınmalarının temelinde “korku” bulunmaktadır. Çalışanlar, işletmenin sorunlarını dile getirdiklerinde çevreden destek almama, dışlanma, cezalandırılma ya da kendilerine misilleme yapılması korkusu taşıyarak ilişkileri gerginleştirmekten kaçınmak adına, yöneticilerinin duymak istemeyeceğini düşündükleri konular hakkında sessiz kalmayı seçebilmekte ya da çoğunluğun fikrine katılıyorlarmış gibi davranmaktadırlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüt adına gerçekleştirdikleri gönüllü hareketleri kapsamaktadır. Gönüllülük kavramı ile rolün veya iş tanımının gerektirmediği ve çalışanın örgütle sözleşmesinde açıkça belirtilmemiş, bireysel seçime bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza, uygulandığında ise ödül gerektirmeyen davranışlar anlaşılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olmaktadır. Ancak literatürde, araştırmacılar arasında ÖVD'nin boyutları hakkında bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık boyutları olarak Organ'ın (1997) sınıflandırması esas alınmaktadır. Organ'a göre örgütsel vatandaşlık;

özgecilik, nezaket, bilinçlilik, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Örgütte ortaya çıkabilen problemlerin ve sorunların açıkça tartışılabildiği, çalışanların sorunlar hakkında konuşmaya teşvik edildiği, yönetimin eleştiriye açık olduğu ve yöneticilerin karar verirken çalışanlarından faydalı bilgi sağladığı örgüt ortamlarında çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve bunun sonucunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları da artmaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri aynı zamanda işletmelerin performansına olumlu katkı sağlamak ve bu durum işletmelerin amaçlarına ulaşma becerilerini artırmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, örgütsel sessizlik kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde örgütsel sessizlik kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarına yer verilmiş ve kavramın boyutları detaylı bir biçimde incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca örgütlerde sessizliğin oluşumunda rol oynayan etmenler, sessiz kalma biçimleri, sessizlik türleri ve teorileri konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık kavramı işlenmiştir. Örgütsel vatandaşlığın tanımı, boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışını açıklayan teoriler ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırma verileri Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren dört işletme çalışanlarından elde edilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma modeli, hipotezler, evren, örneklem, veri toplama araçları ve bulgular yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde örgütsel sessizlik, örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan etmenler, çalışanların sessiz kalma biçimleri, sessizlik türleri ve sessizlik teorileri yer almaktadır.

1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI

Günümüzde yönetim literatüründe sessizlik ile ilgili olarak “saklama” davranışı kilit rol olarak vurgulanmakta, çalışanların düşüncelerini açıklamaktan kaçınma sebepleri ve güdülerindeki farklılıklar tartışılmakta, çok çeşitli sessizlik türleri ortaya atılmaktadır. Sessizliğe ait geleneksel kavramsallaştırmalar çoğunlukla pasif davranışı vurgulamaktadır. Ancak sessizliğin tüm biçimleri pasif davranışla açıklanamamakta ve sessizlik sadece sesliliğin karşıtı olarak ifade edilmektedir (Van Dyne vd., 2003, s.1365).

Scott (1993, s.3) sessizliği, fikir ve düşüncelerin kasıtlı olarak tutulması ve söylenmemesi sessizlik olarak tanımlarken, Nakane (2006, s.1812) ortaya çıkabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışına sosyal ilişkilerdeki sessizlik adını vermektedir. Çalışan sessizliği ise “iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli ve kasıtlı olarak kaçınma” olarak ifade edilmektedir (Van Dyne vd., 2003, s.1363). Sessizliğin, iletişimin kendine özgü başka bir şekli olduğu ve bir takım bilgileri kabullenme gibi manaları içerdiği belirtmekte (Brinsfield, 2009, s.43), çalışan sessizliği ise örgütsel şartları değiştirebilecek pozisyonlarda bulunan çalışanların gerçek düşüncelerini saklamaları olarak tanımlamaktadır (Shojaie vd., 2011, s.1732).

Sessizlik ilk bakışta bir iletişimsizlik durumu olarak görülse de, iletişimsizliğin her şekli çalışan sessizliğini temsil etmemektedir. Çalışan sessizliği, önerileri, kaygıları ya da sorunları içeren ve önemli görünen bilgileri çalışanın bilinçli bir karar sonucunda dile getirmemesiyle ortaya çıkan bir iletişimsizlik durumunu yansıtmaktadır (Erenler vd., 2011, s.3143).

Örgütsel sessizlik; çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007, s.149).

Örgütsel sessizlik diye tabir edilen ve işletme açısından genel anlamda olumsuz görülen bu kavramın karşıtı örgütsel ses olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel ses; çalışanların görüşlerinin, düşüncelerinin, fikirlerinin ve bilgilerinin örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak amacı ile istekli olarak ifade edilmesidir. Bowen ve Blackmon'a göre (2003, s. 1394), üst yönetimin örgütteki çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem vermesi, örgüt içerisinde yaşadıkları sorunları dile getirmeleri için çalışanları teşvik etmesi, çalışanların örgüt içerisinde etkili olduklarına inanmalarını sağlamakta ve dolayısıyla örgütsel sesin artmasına sebep olmaktadır.

Örgütsel sessizliğin merkezinde “insanlar örgütlerde, ne zaman ve neden sessiz kalmayı tercih ederler ve ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler?” sorusu bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003, s.1353). Çalışanlar bazen konuşmayı, bazen de sessiz kalmayı seçmektedirler. Fakat “neden ve nasıl sessizleştikleri, en çok hangi konularda konuşmaya isteksiz oldukları, örgütle ilgili bir problem veya sorunu kime anlattıkları, kime konuşup kime sessiz kalmaya nasıl karar verdikleri” aydınlığa kavuşturulması gereken konular olarak değerlendirilmektedir (Milliken vd., 2003, s.1454).

Eğer çalışanların neden sessiz kaldığı anlaşılırsa, nasıl sessiz kaldığı da bulunabilir. Çalışanların neden sessiz kaldığı sorusuna iki yaklaşım ile cevap verilebilir. Birinci yaklaşımda; çalışanların konuştukları takdirde olumsuz bir sonucun oluşabileceğine dair inançları bulunmaktadır. Bu inancın temelinde, açıkça konuşmanın risk getireceği düşüncesi yatmaktadır. İkinci yaklaşımda; bir sorun ortaya çıktığında ilgili kişiyle konuşulması halinde herhangi bir şeyin değişmeyeceği inancı bulunmaktadır. Her iki yaklaşımda da çalışanların “problem ve kaygılarla ilgili” sessiz kalma olasılığı güçlenmektedir (Milliken vd., 2003, s. 1467-1468).

Sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedeni, sessizliğin çoğu kişi tarafından konuşmanın yokluğu olarak görülmesidir (Van Dyne vd., 2003, 1360). Örgütün iç ve dış çevresi dinamik bir yapıya sahipse, yeni fikirler ile gelişme sürecini

hızlandıracak bir yapı mevcut ise örgütlerde çalışanların konuşma davranışlarının yararlı olması beklenmektedir (Van Dyne ve Lepine, 1998, s.109).

1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN ETMENLER

Çalışanlar işyerleri veya yöneticiler hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermemektedirler. Örgütlerde çalışanların sessizlik davranışını tercih etmelerine sebep olan birçok neden bulunmaktadır. Çalışan sessizliğine neden olan etmenler bireysel, örgütsel, yönetsel ve ulusal/ kültürel etmenler bakımından incelenmektedir.

Shojaie (2011) yaptığı çalışmada Slade (2008), Morrison ve Milliken (2000)'in çalışmalarını temel alarak örgütsel sessizlik oluşumunu etkileyen faktörleri yönetsel, örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere üç kısma ayırmaktadır.

Örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan etmenlerle ilgili olarak Eroğlu vd. (2011, s.102.) diğer araştırmacıların -Milliken vd. (2003), Premeaux (2001), Pinder ve Harlos (2001), Bowen ve Blackmon (2003), Çakıcı (2007, 2010) ve Bildik (2009)- çalışmalarından yola çıkarak aşağıdaki sınıflandırmayı oluşturmuşlardır.

Örgütsel Etmenler

- Örgütlerdeki adaletsizlik kültürü
- Örgütlerdeki sessizlik iklimi

Yönetsel Etmenler

- Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları
- Yöneticilerin örtük inanışları
- Yönetimin desteği

Bireysel Etmenler

- Geçmiş tecrübeler
- Yöneticilere güvenilmemesi
- İzolasyon korkusu
- Konuşmanın riskli görülmesi
- İlişkileri zedeleme korkusu

- Çalışanların kişilik özellikleri

Ulusal/Kültürel Etmenler

1.2.1. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Örgütsel Etmenler

Örgütlerde karar verme mercii tek bir yerde toplanmışsa, çalışanların görüşleri alınmıyorsa ve örgütlere adaletsizlik kültürü hâkimse, karar verme sürecinde etkin bir rol oynamayacağını bilen çalışanların sessizlik davranışını sergilemesi beklenmektedir. Örgütsel sessizliğe neden olan örgütsel etmenler aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.1.1. Adaletsizlik Kültürü

Çalışanların konuşmaya istekli olmaları veya sessiz kalma eğilimleri örgüt ikliminin bir alt boyutu olan örgütsel adalet algılaması ile de ilişkilidir. Örgütsel adaletsizlik; açıkça belirtilmeyen işlemler ve raporlamalar, yüksek merkezileşme, düşük biçimselleştirme, otoriter bir yönetim tarzı, yetersiz iletişim, zayıf performans ve istikrarsız karar verme süreci gibi özellikleri ile karakterize edilebilmektedir (Brinsfield, 2009, s.74).

Bu özelliklerin çalışanlar üzerinde bir sessizlik hali oluşturması olağandır. Adaletsizlik kültürünün olduğu iş yerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutulması, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişimdir (Çakıcı, 2007, s.157).

Adams'ın adalet teorisine göre bireyler örgütlerden elde ettikleri getirileri, kendilerinin örgüte verdikleri ile kıyaslamakta ve elde ettiklerini diğer bireylerle karşılaştırmaktadırlar. Örneğin, birey içinde bulunduğu örgüte zamanını ve emeğini vermekte ve karşılığında statü, ücret vb. almaktadır. Böylece verdiği emeğin karşılığında aldığı karşılığı değerlendirmekte, diğer bireylerin aldıklarıyla karşılaştırmakta ve örgütün adil olup olmadığına karar vermektedir.

Çalışanların örgüt içerisinde adaletli bir ortamın olduğunu görmeleri çalışanların fikirlerini açıkça belirtme davranışına daha eğilimli olduğunun işareti olarak

görülmektedir (Erol, 2012, s.56). Korku ve sindirme kültürünün olduğu bir ortamda çalışanlar sessiz kalmaya mecbur kalmaktadırlar.

1.2.1.2. Sessizlik İklimi

Yöneticiler çalışanların görüşlerine olumsuz şekilde karşılık verdiklerinde, çalışanlar konuşmanın riskli olduğuna ve emek sarf etmeye değmeyeceğine dair bir görüşe sahip olmaktadır. Bu tür düşünceler ve paralelindeki yönetici davranışları işletmede ne kadar sık meydana geliyorsa, etkileri de o kadar güçlü olmakta ve konuşmanın hoş karşılanmadığına dair ortak görüşü daha güçlü hale getirmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000, s.714-715).

Örgütsel iklim, bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak değerlerin, normların ve bunların sembolik ifadelerinin örgütlerde oluşturduğu kabul edilmiş anlamlar olarak tanımlanmaktadır. Örgüt hayatını karakterize eden hissiyatlar, yaklaşımlar ve davranış tipleri örgüt iklimi olarak da ifade edilebilmektedir (İşcan ve Karabey, 2007, s. 182).

Çalışanların konuşmaya istekli olmaları veya sessiz kalma eğilimleri örgüt ikliminin bir alt boyutu olan örgütsel adalet ile de ilişkilendirilmektedir. (Brinsfield, 2009, s.74).

Örgütsel sessizlik işletmede bir kültür haline geldiğinde, çalışanlar algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini açıkça ifade edememekte, gerçeği söylememekte ve fikirlerinin yöneticiler için bir anlam ifade etmediğini düşünmektedirler. Örgüt içerisindeki sessizlik kültürü, gerçekleri bilen ama bunları dile getiremeyen çalışanların oluşmasına sebep olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1400).

Örgütsel sessizlik iklimi, örgütteki arzulanan yükselişe karşı duran bir olgudur (Shojaie vd., 2011, s.1732). Aynı zamanda araştırmalar şunu da göstermiştir ki, örgüt içerisindeki iklim motivasyonel durumlardan ya da bireysel ihtiyaçlardan çok bir davranış belirleyici faktörü olarak da görülebilmektedir (Morrison ve Miliken, 2000, s.714-715).

Örgüt içerisinde bir çalışan örgütte açıkça konuşmanın doğru olduğuna inanmasına rağmen bunun karşısında diğer çalışanlar açıkça konuşmanın tehlikeli

olacağı görüşüne sahiplerse, o kişi örgüt içerisinde çoğunluğa uygun davranmayı tercih etmektedir. Çalışanların örgüt içindeki problemler veya sorunlarla ilgili sessiz kalmayı tercih etmeleri, o işletmede açıkça konuşmanın faydasız ve tehlikeli olacağına dair bir görüşün oluşmasına katkı sağlamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.716-717).

1.2.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Yönetmel Etmenler

Örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan yönetmel faktörler arasında yöneticilerin çalışanlardan negatif geri bildirim alma korkuları, yöneticinin çalışanlara karşı örtük inançları ve yönetimin yer almaktadır.

1.2.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları

İnsanlar olumsuz bildirim almaktan kaçınırlar ve böyle bir mesaj aldıklarında, mesajı göz ardı etmeyi, doğru değilmiş gibi bertaraf etmeyi veya kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Yöneticiler arasında bu korkunun güçlü olduğu deneysel olarak kanıtlanmıştır. Üstlerden ziyade, astlardan olumsuz geri bildirim alındığı zaman, bilginin az doğru ve meşru olmadığı düşünölmekte ve yukarıdaki gücü ve inanılrlığını tehdit eden bir durum olarak gösterilmektedir (Çakıcı, 2010, s.29).

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları ile ilgili olarak çalışanların yöneticilerine olumsuz bildirimde bulunmaları durumunda yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korunmasız olarak hissetmelerine neden olabileceği vurgulanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.712). Yöneticiler, kendi zayıflıklarını ön plana çıkartacak sorgulamalardan kaçınmakta bu yüzden çalışanların örgüt içerisinde aktif olmalarını ve ön plana çıkmalarını istemeyerek, gerekirse baskı yolu ile bunun önünde geçebilmektedirler (Grant vd., 2009, s.32-33).

Yöneticilerde bu bağlamda korku kültürünün olması, çalışanlar üzerinde baskı yaratmakta ve davranışlarını sınırlandırmaktadır. Yöneticilerin bu tür korkularının tespit edilmesi, olası sonuçlarının bilinmesi ve bunu çözümlene yoluna gidilmesinin işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

1.2.2.2. Yönetimin Desteği

Çalışanlar için çalıştıkları işletmeler, onların ikinci evleri gibi algılanmaktadır. Oldukça uzun zaman geçirdikleri bir yerin nasıl bir yöneticiyle yönetildiği, elbette ki orada çalışan tüm çalışanları etkilemektedir. Bu durum sadece çalışanları etkiliyor gibi görünse de, çalışanlar üzerinde oluşan etki aynı zamanda örgütün başarısını da etkilemektedir (Kaşmer, 2009, s.65).

Ortalama çalışma süresinin daha uzun, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek, üstlerle astlar arasındaki farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik daha fazla görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.711-712).

Üst yönetimin açıkça konuşmayı desteklemesi, çalışanların işletme açısından yararlı olabilecek önerilerde bulunmasına, çalışanların görüşlerini paylaşmaları için cesaretlendirilmesine, yöneticiye güven duymasına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1542-1543).

Eğer çalışanlar yöneticilerine güven duymuyorsa bilgi paylaşmama, performans ve motivasyonda düşüş, işi sahiplenmeme ve son olarak da isteyerek yöneticiye zarar vermeyi hedefleyen olumsuz davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Eser, 2012, s.414).

Örgütte konuşmayı destekleyen yöneticiler, çalışanlarını dinlemekte, onların tavsiyelerini dikkate almakta, düşüncelerine ve fikirlerine ilgi göstermektedirler (Morrison, 2011, s.389). Fakat baskıcı bir yönetimin bulunduğu örgütlerde, davranışlar tamamen otoritenin isteğine göre ayarlanmaktadır. Aksi takdirde karşılaşılabilecek sonuçlar, kişiler için olumsuz nitelikte olmaktadır (Kaşmer, 2009, s.92).

1.2.2.3. Yöneticilerin Örtük İnançları

Yönetime karşı çalışanın algıladığı güven eksikliği, yönetimin çalışanın sadece kendi çıkarı ile ilgilenen biri olduğunu düşünmesi, yönetimin en iyi yolu kendisinin bildiğini zannetmesi ve bu durumda çalışana güvenmemesi sessizlik ikliminin oluşumunu hızlandırmaktadır (Slade, 2008, s.67).

Morrison ve Milliken'e (2000, s.708-710) göre sessizliğin sebeplerinden biri de yöneticilerin çalışanlar hakkındaki bazı örtük inançlarıdır. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

- *“Çalışanlar Güvenilmez ve Bencildir” İnanç:* Bu düşüncenin temelinde çalışanlar muhalif konumunda görülmekte ve çalışanlara örgütün çıkarlarına hizmet etme konusunda güvenilmez gözü ile bakılmaktadır. Buna rağmen önemli olan şey şudur ki, bu tip davranışlar veya inanışlar bilinçli, bilerek yapılan davranış yahut inanışlar değildir (Morrison ve Milliken, 2000, s.708-710). Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarla aralarındaki güven eksikliğinin sonuçları arasında azalan bağlılık, düşük moral, yüksek devamsızlık, yüksek iş gücü devir hızı, ölçsüz harcama, gerçek düşüncelerin gizlenmesi ve ortak çalışmaların etkinliğinin azalması yer almaktadır (Eser, 2012, s.413).

- *Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” İnanç:* Yöneticilerin, ana konular hakkında kendilerinin en iyisini bildiklerine dair inanışlarıdır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarını sorusuz, sorunsuz bir şekilde doğrudan yönetme zorunluluğu olduğuna dair inanışları da bu kapsam arasında yer almaktadır.

- *Sessizliğin Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılanması İnanç:* Yapılan araştırmalara göre çoğulcu karar alma yönetiminin alınan kararın kalitesi ile olumlu bir ilişkisinin olduğu ve bunun sonraki örgütsel performansa da olumlu olarak yansıdığı ifade edilmektedir. Ancak yöneticiler arasındaki görüşe göre ise anlaşmanın daha iyi bir yol olduğudur. Bu bağlamda yöneticilerin farklı seslerin örgüt içindeki birliği bozacağı yönündeki inançları, onların başkalarının görüş ve fikirlerine ilgi göstermemelerine sebep olmaktadır.

1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Bireysel Etmenler

Araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir (Milliken vd., 2003, s.1455). Çalışan sessizliğinin nedenleri olarak geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi ve ilişkileri zedeleme korkusu gösterilmektedir.

Çalışanlar işlerini kaybetme korkusuyla işletmedeki problemlerle ilgili konuşma davranışını tehlikeli görmekte, alçakgönüllülük, başkalarına saygı, sağduyulu olma,

nezaket gibi kişisel özelliklerden dolayı çatışmalardan, huzursuzluklardan uzak durmakta ve başkalarına zarar vermek istemedikleri için sessiz kalma davranışını seçebilmektedirler.

1.2.3.1. Geçmiş Tecrübeler

Çalışanlar sadece geçmiş tecrübeleriyle ve kötü deneyimlerle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Morrison vd., 2003, s.1468). Çalışan daha önce fikirlerini belirtirken olumsuz tepkilerle karşılaşmışsa, bir sonraki durumda fikirlerini belirtmekten kaçınabilmektedir. Bu durum örgüt içinde çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine sebep olabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, s.1394).

Yapılan araştırmalarda, bazı çalışanlar konuştukları takdirde tehlikeli bir durum oluşacağını sezdiklerinde, bilinçli bir şekilde örgütteki sorunlarla ilgili konuşmayı istemediklerini belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000, s.707). 22 işletmenin 260 çalışanına uygulanan bir araştırmada (Premeaux 2001) “tepkilerden korku”, en sıklıkla söz edilen açıkça konuşmama nedeni olarak gösterilmiştir.

1.2.3.2. Yöneticilere Güvenilmemesi

Yöneticiye güvenin iş tatmini, performans, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, bilgi paylaşımı, ulaşan bilgilere inanmak, yöneticiden memnunluk, kararlara bağlılık, örgütte kalma isteği ve yenilikçi davranışlar gibi birçok çıktı ile ilişkilendirildiği belirtilmektedir (Eser, 2012, s.413).

Araştırmacılar, pek çok çalışanın örgüt içerisindeki konular ve sorunlar ile ilgili üstleriyle konuşmadıklarını ve pek çok örgütte aynı görüşün hakim olduğunu vurgulamaktadırlar. Ryan ve Oestreich 'in ABD' de 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada katılımcıların %70'i işte karşılaştıkları sorunlar veya konular hakkında konuşmaktan çekindiklerini belirtilmişlerdir. Katılanlar bu konularda konuşmanın bir fark oluşturacağına inanmadıklarını ve konuştukları takdirde olumsuz bir yanıt almaktan korktuklarını belirtmişlerdir. İnsanlar, muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000, s.706-707).

Astın gözünde amir, elinde güç bulunan, kendi gelişme ve ilerlemesine zarar verebilecek kişi olarak görülmektedir. Bu görüş iletişim engeli oluşturmaktadır. Sonuçta ast, amirin hoşuna gitmeyecek bilgileri iletmekten kaçınmaktadır (Erçelik, 2008, s.109). ABD’de yapılan nitel bir araştırmada (Dutton vd., 1997) orta kademe yöneticilerini, üst yönetime karşı stratejik ve taktiksel konu benimsetmekten alıkoyan en önemli etkenin “olumsuz sonuçlarından korku” olduğu ortaya çıkmıştır (Çakıcı, 2010, s.21).

Çalışan, yöneticisini örgütün bir temsilcisi olarak görerek ona güvendiği zaman, bu güvenin kapsamını genelleştirerek tüm örgüte yayabilmektedir. Dolayısıyla, yönetici ile çalışan arasındaki yüksek düzeyli bir ilişki, çalışanın davranışlarını örgütün çıkarına yönelik olumlu olacak bir biçimde etkilemektedir (Arslantaş, 2008, s.111).

Çalışanların sessizlik davranışı bir süre sonra güvensizliğe, strese ve sinizime dönüşmektedir. Çalışan sessizliği ile yöneticilere güvensizlik arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanlar yöneticilerine güvenmediklerinde kendilerini riske atmamak için yöneticileriyle konuştukları zaman ellerindeki mevcut bilgileri filtreleyerek, süzerek üst yönetime aktarmaktadırlar (Liu vd., 2009, s. 1648).

1.2.3.3. İzolasyon Korkusu

Örgütlerde iş arkadaşları tarafından desteklenmek, onların takdirlerini kazanmak çalışanlar için önemlidir. Çalışanlar, şikayetçi veya sorun çıkaran biri olarak algılanabilecekleri ve bunun sonucunda izolasyon ile karşılaşabilecekleri korkusuyla da sessiz kalabilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003, s.1565).

İnsanlar yaşamlarının her döneminde çeşitli gruplara üye olurlar ve daima bir grubun üyesi olmak istemektedirler. İnsanların bir grubun üyesi olmayı istemelerinin nedeni, ihtiyaçlarının herhangi bir şekilde daha iyi karşılanmasıdır. Ancak kişi bir grubun sadece üyesi olmak istemez, grubun gerçek parçası olmayı da arzu eder. Gruba ait olabilmek için grubun kişiyi kabulü ve kişinin de grubun diğer üyelerini kabulü gerekmektedir (Aytaç, 2000, s.16).

Dışlama davranışı, çalışanın grup bağlılığını artırmak, grubun dışında fikir beyan eden kişileri gruptan ayrılmak zorunda bırakmak veya çalışanın davranışlarını grup eğilimi doğrultusunda değiştirmek amaçlı yapılabilmektedir. Özellikle çalışanların

ihbarcı olarak algıladıkları kişilere bir misilleme aracı olarak dışlama davranışını kullandıkları araştırmalardan da görülmektedir (Williams vd. 2008).

Örgüt içerisindeki birçok çalışanlar, bulunduğu gruptan dışlanmaktan korktuğu için diğer insanların duymak istedikleri şekilde konuşmakta, kendi fikir ve düşüncelerini dile getirememektedirler (Perlow ve Williams, 2003, s.54-55).

Üst yönetim bir çalışanı geçinilmesi kolay biri olarak değerlendirdiğinde, onu örgüt içinde güçlendirmektedir. Zira örgütün üst yönetimi asilerden hoşlanmamaktadır. Çalışanda bulunan: “Mevcut bir sorunu üst yönetime iletirsem üst yönetim ile ilişkilerim bozulur, örgütten dışlanabilirim veya konuşmak bir yarar sağlamaz, benim konuşmam bir fark yaratmaz ve de karşı taraf buna karşı cevap vermez, konuşursam cezalandırılabilirim, işimi kaybedebilirim, terfi ettirilmem ya da işpiyoncu olarak değerlendirilebilirim, şirketteki sorunları ifade etmem başka sorunlara sebep olabilir” şeklindeki düşünceleri izolasyon korkusunun temelini oluşturmaktadır (Milliken vd., 2003, s.1463-1465; Vakola ve Bouradas, 2005, s.441).

Sonuçta; çalışan örgüt içerisinde sahip olduğu mevkie ve pozisyonuna zarar gelmemesi ve soysal izolasyona maruz kalmamak için çoğunluğun benimsediği ortak fikri ve düşünceleri paylaşma yoluna gidebilmektedir. Bu durum kişinin fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde dile getirmesini engellemektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, s.1394-1396).

1.2.3.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich’in 1998 yılında yapmış oldukları çalışmaya göre, çalışanlar kendilerine güvenmelerine rağmen örgütle ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1537).

Örgütlerde iş arkadaşları tarafından desteklenmek, onların takdirini kazanmak çalışanlar için önemlidir ancak yöneticilerin, kendisi ve yaptığı işlerle ilgili ne düşündüğü çok daha önemlidir. Dolayısıyla çalışan her zaman diğerlerinin ne düşüneceği üzerinde odaklanmakta ve ona göre hareket etmeye çalışmaktadır (Kaşmer, 2009, s. 48).

1.2.3.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Çalışanlar üst yönetime arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkmaktadırlar. Konuşmanın bir fark yaratmayacağına, karşı tarafın cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştukları zaman işini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine veya buna karşı önlemlerle karşılaşacakları düşünmektedirler (Milliken vd., 2003, s.1462).

Çalışanların mesai arkadaşının işten kaytarması veya işini savsaklaması konusunda sessiz kalmayı tercih etmesi hem ilişkilere zarar verme korkusu hem de arkadaşını olumsuz bir sonuca maruz bırakmak korkusundan kaynaklanmaktadır. İlki korunma amaçlı, ikincisi koruma amaçlı sessizlik türü kapsamında bulunmaktadır. Mesai arkadaşlarının birbirlerine, yapılan hata ve eksiklikler konusunda hoşgörülü olmalarının gerisinde çalışanın aynı hatayı kendisinin de yapabileceği düşüncesi sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010, s.22-23).

1.2.3.6. Çalışanların Kişilik Özellikleri

Örgütlerde benzer ortamlarda farklı davranışlarla karşılaşmak mümkündür. Kişiler farklı uyarıcılardan etkilenebilmekte, bu uyarıcılara karşı farklı davranışlar geliştirebilmekte ve güdüleme araçlarına karşı verdikleri tepkilerde farklılık görülebilmektedir (Kaşmer, 2009, s.65).

Çalışanların iş performansı, insan davranışlarının diğer tüm yönlerinde olduğu gibi, bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak bir fonksiyonudur. Çalışanlar sorumlu oldukları işlerini yaparken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içerisinde yer almaktadırlar. İşleriyle ilgili beklentiler, çalışma rolleri, talepler, iş arkadaşları, yöneticiler, örgütsel sistem ve diğer tüm durumsal faktörler çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Bununla birlikte yapılan araştırmalar çalışanların kişisel özelliklerinin de davranışları üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Robertson, 1999, s.5-12).

Detert ve Burris (2007) yaptıkları araştırmada aynı işyerinde çalışmalarına rağmen bazı çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla sessiz kaldıklarını bulmuşlardır. Bunun sebebi olarak her çalışanın örgütteki çalışma koşullarını farklı

algılamalarından ve çalışanların sonuçları değerlendirirken örgüte olan bağlılık düzeylerindeki farklılıklardan kaynaklandığını tespit edilmiştir (Morrison, 2011, s.392).

Somer'e (1998, s.35) göre 1998 yılından önceki otuz yılda yapılan çalışmalar, en büyük tartışmaların bireye karşı duruma ağırlık veren yaklaşımlar arasında yaşandığını göstermektedir. Kişi odaklı yaklaşımlar bireysel farklılıklarda kişilik özelliklerinin önemi üzerinde dururken; duruma ağırlık veren araştırmacılar kişilik özelliği yaklaşımına eleştiriler getirmiş ve davranışın belirlenmesinde durumsal özelliklerin önemini vurgulamışlardır.

Çalışanlar bir yandan kişilikleriyle işyerinde önemli değişimler yaratmakta, diğer yandan da işyerindeki; örgüt kültürü, yönetim tarzı, güç ve işyeri politikaları başta olmak üzere birçok sosyal etkileşimle kendisi de değişime uğramaktadır (Demirci vd., 2011, s.23).

Kişi, iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlaması kolaylaşmaktadır. Zira bu süreçte bireye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece bireyin çalışma hayatında değil, özel yaşamda da kullanacağı ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır. Bu doğrultuda, bireyin kişiliğinin gelişimine katkı sağlanmaktadır (Aytaç, 2007).

Son zamanlarda üzerinde çalışılan ve genel anlamda kabul gören beş faktör kişilik modeli kişilikteki bireysel farklılıkları dikkate almakta ve kişilik özelliklerinin önemli bir sınıflandırmasını sunmaktadır. Beş faktör kişilik modeli; dışadönüklük, açıklık, duygusal denge, uyumluluk ve sorumluluk boyutlarıyla tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2003, s.29).

Lepine ve Van Dyne (2001) yaptıkları çalışmada 5 faktör kişilik boyutunun çalışanların kendi aralarında ve örgüt içerisindeki konuşma düzeyine ne kadar etki ettiğini bulmaya çalışmışlardır (Morrison, 2011, s.392).

Dışadönüklük özelliği, bireyin konuşkan, sosyal çevre ile uyumlu ve kendine güvenen bir kişi olup olmadığını ortaya koyan kişisel özelliktir. Sorumluluk boyutu yüksek kişiler ise görevlerinde yüksek performans gösterme eğilimindedirler. Sorumluluk düzeyi yüksek çalışanların, iş doyumlarının ve motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir (Steven ve Ash, 2001, s.500; Judge vd., 1997, s.748).

Yapılan araştırmalarda sorumluluk ve dışa dönüklük özelliklerine sahip olan çalışanların çevresindeki olumsuzluklara karşı ses çıkarma davranışları, diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Dışa dönük insanların ise üstleriyle konuşmada kendilerini daha rahat hissettikleri grlmştir (Morrison, 2011, s.392). Bunun karşıtı olan içedönük ve dağınık insanlar susma eylemine daha yakın olmaktadır.

LePine ve Van Dyne (2001)'nin diğer bulgularına göre, sorumluluk düzeyi çok daha fazla olan çalışanlar, örgütte "bir şeyleri nasıl iyileştirebilirim, nasıl geliştirebilirim" sorularına kendilerini adamakta, tüm çabalarını bu sorulara cevap vermeye harcamaktadırlar (Morrison, 2011, s.392).

Açıklık boyutunun içeriğinde, kişilikte ayırt edici hayal gücü, yaratıcılık ve bunu gerçekleştirme gücü görülmektedir. Bu özelliğe sahip kişiler, yeni deneyimlere karşı içsel bir ilgi göstermektedirler (Girgin, 2007, s.85). Yani açık kişiler, her daim hayatlarında yenilik isteyen, klişeleşmiş tarzlardan çok yaratıcı tarzları benimseyen, meraklı kişiler olarak tanınmaktadır (Erkoç, 2008, s.25).

Duygusal denge özelliği ise; sakin, dengeli, olaylarla başa çıkabilen ve sebat edebilen kişilerin özeliklerini belirtmektedir. Uyumluluk özelliğinde ise, bireysel farklılık eylemleri içinde, sosyal uzlaşmacılık ve işbirliği açısından önem arz etmektedir. Uyumlu bireyler diğerleriyle kolay geçinir, merhametli ve yardıma hazırdırlar. Genel olarak saygılı, arkadaşça, cömert ve diğerlerinin istekleriyle uzlaşmaya hazır olarak görülmektedirler (Girgin, 2007, s.80-85).

Yapılan araştırmalarda duygusallık ve uyumluluk özellikleri ile konuşma, sesini çıkarma davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal denge boyutu yüksek olan kişiler, başkaları hakkında konuşurken kendilerini daha gergin hissetmekte, çevrelerine yüksek düzeyde uyum sağlayan kişiler ise bir şeyleri değiştirmektense mevcut statükoyu destekleme eğiliminde olmaktadır (Morrison, 2011, s.392).

akıcı (2010), alışanların sessizlik tercihinin altında yatan bireysel faktörlerle ilgili yapılmış araştırmalara ek olarak düşük düzeyde başarma ihtiyacı, düşük düzeyde kendine saygı, dış kontrol odaklı olma gibi faktörleri de dâhil etmiştir. Ayrıca Morrison (2011), bireylerin cinsiyet, işletmedeki çalışma yılı/tecrübe, işletmedeki mevkisi ve

işletmede tam gün/part time çalışma gibi demografik özelliklerinin de çalışanın konuşup konuşmama tercihini etkileyeceğini bulmuştur.

1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Ulusal/Kültürel Etmenler

İnsan davranışları, içinde bulunduğu toplumun özelliklerinden etkilenerek şekillenmektedir. Birey içinde yaşadığı toplumun gelenek ve göreneklerini, değer yargılarını benimsemekte, sosyal etkileşimde bulunduğu ve benimsediği toplumun kültürüne göre davranışlarını düzenlemektedir. Toplum, bu süreç içerisinde birçok alanda bireylere neleri yapması, neleri yapmaması gerektiği konusunda veya bunları nasıl ve ne zaman yapacağı konusunda belirli sınırlar koymakta, ölçütler saptamaktadır. Toplumun isteklerini bilen ve ona göre davranan insanlar, toplum tarafından kabul görmektedirler. Aksi halde dışlanma ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Aytaç, 2000, s.13).

Ulusal ve kültürel özellikler, toplumsal yaşamda o toplumun üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği gibi iş yaşamında da çalışanların tutum, davranış ve ilişki biçimlerinde yansımaktadır (Çakıcı, 2010, s.80).

Bununla birlikte kişilerin yönetim uygulamalarını anlamlandırmaları ve bunlara verdikleri tepkilerin kültürel değerlere göre şekillendiği yönünde artan bir kabullenme vardır. Yapısal ve sosyal mekanizmalar çalışanları örgütsel konulardaki endişelerini dile getirmeye teşvik etmede yardımcı olabilmektedir. Özellikle karar alma ve geri bildirim faaliyetlerinde resmi olarak bulduklarında ve daha açık, katılımcı bir örgütsel ortamda çalıştıklarında, çalışanlar seslerini yükseltmeye daha yatkın olmaktadır. Ancak kültürlerarası bu ifade mekanizmalarının kullanımı büyük ölçüde bilinmemektedir (Huang vd., 2005, s.459-460).

Sosyo-kültürel normlar ve değerler açısından; yapılan bir araştırmada (Nakane, 2006) sessiz kalmayı Japon öğrencilerin genellikle saygınlık ve itibarı korumak için kullandıkları, Avusturyalı öğrencilerin ise sessiz kalmak yerine sözlü stratejileri daha sık kullandıkları görülmüştür. Kasıtlı sessizlik bir strateji olarak kullanılabildiği gibi aşırı endişe mahcubiyet ve panik yüzünden kasıtsız olarak da ortaya çıkabilmektedir. Nitekim Japon öğrenciler öğretim görevlilerini taciz etmekten kaçındıkları için sessiz

kalyorken öğretim görevlileri onların bu davranışını olumsuz olarak değerlendirmişlerdir (Çakıcı, 2010, s.8).

Araştırmalara göre kimi toplumlarda aile ve toplum yaşamında erkeğe özgü olarak görülen değerler baskın iken kimi toplumlarda da kadınlara özgü değerler baskın olabilmektedir (Şişman, 2007, s.60). Türk kültürünün dışı kültür özellikleri göstermesi Türkiye'de insan ilişkilerine saygı göstermenin ne kadar önemsendiğine dair bir işarettir. Bu anlamda bireyler buldukları toplumda, örgütte veya grupta insan ilişkilerine önem vermek adına kasıtlı bir şekilde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Dışı kültürlerde yönetim daha çok sezgiseldir ve fikir birliğine önem verilir. Bu durumda çatışmaların çözümlenmesinde müzakere ve uzlaşma esastır. Erkek kültürler ise sonuç odaklıdır (Sargut, 2001).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerde çalışanlar risk almaktan kaçınacaklarından, hiyerarşi ve otorite altında çalışmayı yadırgamayacaklarından ve diğer kültürlerdeki bireylere nazaran yeni görüşlere daha az ilgi göstereceklerinden örgütlerini geliştirecek fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade etmekte isteksiz davranacakları söylenebilir (Kutunis ve Karakiraz, 2012, s.675).

Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlamaktadırlar. Katılımcı ve uyumlu bir örgüt, çalışanların çeşitliliği sayesinde sağlanan değeri ortaya çıkarabilecektir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 441).

Kutunis ve Karakiraz tarafından (2012) üniversitelerde görev yapan 100 akademisyen üzerinde yapılan araştırmada çalışan sessizliği ile kültürel faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre, kontrol odağının ve bireyci değerlerin sessizlik düzeyini etkileyen faktörler olduğunu ve içsel kontrol odaklı ve bireyci değerlere sahip çalışanların diğer bireylere nazaran daha az sessiz kaldıkları bulunmuştur. Yani bireylerin içsel kontrol odaklılıktan dışsal kontrol odaklılığa doğru gittikçe sessizlik düzeylerinin de artış gösterdiği gözlenmiştir. Aynı şekilde Pinder ve Harlos (2001) da dışsal kontrol odaklı çalışanların işyerlerinde sessiz kalmaya daha eğilimli olacağını belirtmişlerdir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettiklerini, düş kırıklıklarını direkt göstermediklerini ve patronları hakkındaki olumsuz duygularını gizledikleri bulunmuştur (Çakıcı, 2007, s.155).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireylerarası karşılıklı ilişkilerde eşitsizlik, asgari düzeyde olup bireyler, birbirleriyle eşit konumda insanlar olarak bir ilişki, iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Ancak güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yukarıdaki söz konusu gruplar arası ilişkilerde bir eşitsizlik ve birinin diğerine bağımlılığı, diğeri üzerinde egemen olması söz konusudur. Hofstede'ye göre güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, sosyal eşitliğe dayalı normlar egemen olabilmektedir (Şişman, 2007, s.66).

Kültürler arası karşılaştırılmalı araştırmalarda, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, yönetimin görüşlere açık olmasının ve çalışan katılımının daha olumlu bir davranış üretmediği görülmüştür (Huang vd., 2005, s.466).

Sonuç olarak, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, çalışanların üst yönetime karşı çıkmadıkları, görüşlerini üst yönetime iletme eğilimlerinin düşük olduğu ve dolayısıyla çalışanların sessizlik davranışını seçtiklerini söylemek mümkündür.

1.3. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Çalışanlar bilinçli ve kasıtlı gösterdikleri sessiz kalma davranışlarını örgüt içinde çeşitli şekillerde göstermektedirler. Çalışanlar, sessizlik davranışını, bazen verilen görevleri itirazsız ve sorgulamadan kabul ederek, bazen de yaşanan sorunları yok farz ederek kendince göze batmadan diğeri insanlar gibi olmaya çalışarak gösterebilmektedirler (Bildik, 2009, s.42).

Çalışanın sessiz kalma biçimleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.3.1. Çalışan İtaati

Bazı araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir. Nemeth ve Nemeth-Brown'a göre (2003) insanlar muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Deneysel araştırmalar azınlıkta kalan insanların zihinleri değiştirilmesi gereken hedef haline

geldiğini göstermekte, bu başarısızlığı takdirde bu kişiler reddedilmekte ve dışlanmaktadır (Çakıcı, 2010, s.15).

İtaat, örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade etmektedir. Adaletsiz şartlarda, itaat etme, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başka bir alternatifi arama arzusunun eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme, sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirmektedir. İtaatkâr çalışanlar sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Bildik, 2009, s.43).

Yüksek sadakate sahip çalışanın, memnuniyetsizliği seslerini çıkararak ifade ettiği, düşük sadakat sahibi olan çalışanın ise, memnuniyetsizliğini örgütten ayrılarak gösterdiği görülmektedir. Diğer taraftan sadık olan çalışanlar bazı durumlarda sessiz de kalabilmektedirler. Bunun yanında çalışanlar memnuniyetsizliklerinin tepkilerini örgüte ilgisiz kalarak, örgüt faaliyetlerini çok da önemsemeyerek veya örgütsel süreç ve faaliyet normlarına pasif olarak destek vererek gösterebilmektedirler (Brinsfield, 2009, s.31).

1.3.2. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanlar, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedirler. Bu durum çalışanlarca olumlu bir tepki olarak düşünülebilmektedir. “Sağır kulak sendromu” olarak ifade edilen bu olgu örgütsel bir norm olarak da yerleşmiş olmakla birlikte, çalışanları bu yönde bir davranış göstermeye itebilmektedir.

Peirce vd., (1998, s.48-49) sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve açık olmayan bildirim prosedürleri,
- Yönetimsel gerçekleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, örgüt içerisindeki değerli çalışanların sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren çalışanların görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,

- Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler.

1.3.3. Pasif Kalma ve Rız Olma

Sessizliğin örgütlerdeki bir diğer biçimi de pasif kalma ve rız olmadır. Bazı çalışanlar diğer insanların haksız, yasadışı ve ahlakdışı davranışlarına karşı kayıtsız kalmakta veya buna rız olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, bu tür sessizliğin dört tipi olduğu söylenmiştir. Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnekler olarak verilebilir (Pinder ve Harlos, 2001, s.343).

1.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessizlik, kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini gösterebilmektedir (Van Dyne vd., 2003, s.1360). Çalışanların konuşmayı riskli görmesi, işle ilgili konularda fikir ve çözümleyici alternatiflerden bahsetmemesi, yaşanan sorunların çözümünü engellemekte, güçleştirmekte ya da geciktirmektedir. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır.

Çalışanlara önyargılı davranılmasıyla çalışanların kendilerine değer verilmediğini hissetmesinden dolayı güvenin ve örgüte bağlılığın azaldığı belirlenmiştir. Konuşmanın bir fark oluşturamayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi örgütlerde değişimi azaltmakta ve yavaşlatmaktadır. Tüm bunlar aynı zamanda çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına neden olmaktadır (Bildik, 2009, s.44).

Çalışanların sessiz kalmaları, işten çekilme istekleri sonucunu doğurabilmektedir. İşten geri çekilme; çalışan devri, devamsızlık, ilgisizlik ve çalışan sessizliğini içermektedir. Çalışan, iş yerinde karşılaştığı olumsuz durumlar veya şartlardan dolayı gelişime katkı sağlayabilme umudunu kaybetmektedir. Bu umutsuzluk ve konuşmanın faydasız olduğu düşüncesi onu faaliyetlerden geri çekilmeye itmektir (Brinsfield, 2009, s.41).

1.4. SESSİZLİK TÜRLERİ

İnsan davranışını yönlendiren hareket ettirici güçler ve engelleyici güçler bulunmaktadır. Bu iki güç aynı anda yaşanırsa kişinin içinde bulunduğu çelişki, davranışını istenmeyen yönde etkileyecektir. Bu durum örgütsel sessizlik konusu ile ilişkilendirildiğinde; kişi konuşmak istese bile bilerek ve isteyerek kendini korumak için sessiz kalabilir. Ancak konuşmadığı veya konuşmadığı içinde stresli ve sınırlı bir ruh haline bürünür. Bu çelişki onu rahatsız eder ve motivasyonunu büyük ölçüde etkiler (Brinsfield, 2009, s.62).

Bazı insanlar konuştukları taktirde tehlikeli bir durum ortaya çıkacağını sezdiklerinde, konuşma isteklerinin azaldığını ifade etmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000, s.707).

Park ve Keil (2009)'e göre üç tip sessizliğin vardır. Bunlardan ilki bilinçli sessizliktir. Bu sessizlik tipinde, çalışanların kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, sorun hakkında düşüncelerini açıklamadıkları görülmektedir. İkinci tip sessizlik, korunmacı sessizliktir. Bu sessizlik tipinde çalışanların kendi menfaatlerini korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Son sessizlik tipi ise toplu sessizliktir. Çalışanların birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamama ve susmayı tercih etmelerini içeren sessiz kalma şeklidir (Kahveci, 2010, s.9).

Van Dyne vd., (2003) yılında yapmış oldukları çalışmalarından yararlanılarak çalışan sessizliğinin 3 temel türü olduğu bulunmuştur. Bunlar: kabullenici (kabul edilmiş) sessizlik, korunmacı (savunma amaçlı) sessizlik ve korunmacı (örgüt yararına) sessizliktir.

1.4.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence)

Çalışanlar bir fark yaratamayacaklarına inandıklarında durumu boşlamakta, fikir ve önerilerini paylaşmak konusunda isteksiz olmaktadır. Ampirik çalışmalar da bu sessizlik durumunun; ilgisizliğe, çalışanların iyileştirme ve geliştirme sürecindeki süreçlere düşünsel anlamda düşük katılımına ve hareketsizliğine, mevcut durumun pasif anlamda onaylanıp kabullenildiğine bağlı olarak geliştiğini göstermektedir. Fikirlerin

beyan edilmesi için herhangi bir çaba gösterilmemekte, etkili katılım gerçekleşmemekte ve durumun değişmesi için bir isteksizlik yaşanmaktadır. Çalışanın, fikrinin önemsenmeyeceğini ve böylece herhangi bir fark oluşturamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi ilgisiz ve uysal sessizlik davranışları ve tutumları olarak ifade edilmektedir (Van Dyne vd., 2003, s.1366).

Kabullenici sessizlik gösteren çalışanlar, örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğiliminde olup, söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik alternatiflerin var olduğunun farkında değildir. Koşulları var olduğu gibi kabul etmek, çalışana güven vermekte dolayısıyla söz konusu koşulları değiştirmeye yönelmemektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.349).

Sonuç olarak; kabullenici sessizlik, kasıtlı pasif bir davranış ve anlamlı değişiklikler yapabilme kabiliyeti konusunda grubun gerisinde kaldığı hissi ve bir boyun eğme duygusu temelinde bilgiyi dışa vurmamayı da içermektedir (Van Dyne vd., 2003, s.1366).

1.4.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Korunmacı sessizliği, bireyin kişisel olarak açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.348).

Çalışanlar iş ile ilgili herhangi bir konuda fikir beyan ettiklerinde bunun faydasız hatta tehlikeli bir çaba olduğuna inanmaktadırlar. Kişi, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için kendinde tutabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003, s.1565).

Korunmacı sessizlik, korku temelinde kendini korumanın bir formu olarak konuyla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan kaçınma şeklinde tanımlanmaktadır. Kabul edilmiş sessizliğe göre korunmacı sessizlik daha proaktiftir; farkında olmayı ve alternatifleri göz önünde bulundurmamayı kapsar ve bunu fikir, bilgi ve görüşleri kendine saklamanın, o an için en iyi kişisel strateji olduğu yönündeki bilinçli bir karar takip eder (Van Dyne vd., 2003, s.1366).

Dolayısıyla bilinçli bir risk değerlendirmesine dayandığı ve dışsal tehditlerden kendini koruma niyeti taşıdığı için daha proaktiftir. Kişi, kendini koruma davranışı olarak sorunları görmezden gelme ve kişisel hataları gizleme yoluna girebilir veya farklı görüş ve fikirlerini iletmeyebilir (Çakıcı, 2010, s.33).

1.4.3. Korumacı Sessizlik (Pro- Social Silence)

Korumacı sessizlik; işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güdülerini temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003, s.1367).

Korumacı sessizliğin aksine korumacı sessizlik açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir. Örneğin; çalışan grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmanın sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini açıklamamayı tercih edebilmektedir. Kişi, arkadaşını koruma adına, işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı isteyebilmektedir. Yine kişi, örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi, örgütü korumak amacıyla dışarıya vermeyebilmektedir (Çakıcı, 2010, s.34).

Çalışanlar, çalıştıkları kurumun temel işleyişinin zayıf noktalarını görüp, sorunları düzeltme yönündeki fikir ve düşüncelerini paylaşmak istediğinde, örgütteki diğer çalışanların bundan hoşlanmadığını ve korumacı bir yapıya büründüklerini fark edip bu çabalarından vazgeçebilirler. Bu çabalar diğerlerini incitmemeye ve memnun etmeye çalışan politik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmakta ve gerektiğinde çözüm önerisi gizli tutulmaktadır. Böylece karar verici ile olan ilişkilerini korumayı ve örgüt başarısını öncelikli olarak düşünebilmektedirler. İnsanlar sadece kendi imajlarının zedelenmesini değil, ilişkinin de zarar görmemesini istemektedirler (Perlow ve Repenning, 2007, s.10-11).

“Yararı yok” inancı (hiçbir şey değişmeyecek, konuşma yanıtız kalacak gibi) ne kadar güçlü ise örgütte kabullenici sessizlik biçimi o denli yaygınlaşmaktadır. Risk algısının yüksekliği kişiyi korumacı sessizliğe itebilir. Korumacı sessizlik; fikirleri ifade etmenin kişisel olarak riskli olmasından korkulması halinde bilginin esirgenmesini kapsamaktadır. Kabullenici sessizlik içindeki kişi ise açıkça konuşmanın anlamsız olacağı, muhtemelen de bir fark yaratmayacağı inancındadır ve bu inançla değişiklik

yaratabilecek fikirlerini söyleme eğilimi göstermemektedir. Ayrıca, durumu değiştirme konusunda kendini etkisiz veya düşük etkili olarak değerlendiren bir çalışan da görüş ve bilgilerini kendine saklayabilmektedir. Bu her iki örnekte de sessizlik tevekkül halinin yani elini eteğini çekmenin bir sonucudur. Çalışanlar fark yaratmayacaklarına inandıkları zaman örgüte ilgi göstermezler ve aktif olarak fikirlere ve önerilere katkıda bulunmazlar (Çakıcı, 2010, s.31).

Tablo 1.1. Sessizliğin Türleri ve Örnekleri (Van Dyne vd., 2003, s.1363)

Davranış tipi Çalışan Güdüsü	Çalışan Sessizliği İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma
Serbest Davranış İtaat temelinde fark yaratamayacağı hissi	Kabullenici Sessizlik Örnekler; <ul style="list-style-type: none"> • Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak • Bir fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak
Kendini koruma Davranışı Korku temelinde korku ve kişisel risk hissi	Korunmacı sessizlik Örnekler; <ul style="list-style-type: none"> • Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışa vurulmaması • Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
Diğer Merkezli Davranış İşbirliği temelinde Dayanışma ve özveri hissi	Korumacı Sessizlik Örnekler; <ul style="list-style-type: none"> • Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması • Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

1.5. SESSİZLİK TEORİLERİ

Çalışanın sessizliği seçme kararını açıklayan teoriler dört grupta toplanmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.5.1. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizleri sadece ekonomik açıdan ele alınan bir yöntem değildir. Aynı zamanda sosyal bilimlerde, özellikle davranış bilimleri ve psikoloji bilimi gibi alanlarda bireyin kendisi ve çevresi ile olan sosyal ilişkilerinde bu analiz yöntemine başvurulduğu görülmektedir.

Bu teoriyi Premeaux (2001) şu şekilde izah etmektedir. Bireylerin sessizleşme veya konuşma kararı, fayda/maliyet analizine dayandırılabilir. Şöyle ki, bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar.

Direkt bedeller, sarf edilen enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise azalan imaj, itibar kaybı (Dutton vd., 1997), görüşüne karşı çıkanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır.

Yapılan bir araştırmada (Edmondson ve Detert, 2005) bireylerin neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine, ne neyi yapıp neyi yapmayacağına ilişkin karar vermeden önce hızla riski değerlendirme eğiliminde olduğu görülmüştür. Çalışan, “Eğer bunu söylersem, incinecek miyim, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım?” diye sorarak eylemin bedelini ölçüp biçmektedir. Bireyler, ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yapmaktadırlar. Ses çıkarma veya açıkça konuşmanın riski, hem fayda/maliyet değerlendirilmesine ve hem de duygusal yönden değerlendirmeye bağlıdır (Çakıcı, 2010, s.16).

Çakıcı (2010) yaptığı araştırmada Yükseköğretim kurumlarında çalışan bazı akademisyenlerin, özellikle kadro ve unvan ile ilgili beklentilerinin gerçekleşmesi amacıyla kişisel özelliklerine ters düşmesine rağmen yaşanan olumsuzluklar karşısında sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur.

1.5.2. Bekleyiş Teorisi

Bu teoriyi Premeaux (2001) şöyle ifade etmektedir. Bekleyiş teorisi ve planlı davranış teorisine göre eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya

arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse birey, özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Benzer şekilde, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, öyle davranma olasılığını arttıracaktır. Farklı bir anlatımla eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağını düşünüyorlarsa, bunu önemsiz ve faydasız olarak değerlendiriyorlarsa sessizliği tercih edebileceklerdir (Çakıcı, 2010, s.16).

1.5.3. Kendini Uyarlama

Bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Kendini uyarlama teorisine göre; bireyler şartların isteklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama, insanların kişilerarası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003, s.90) .

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşikâr konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1541).

1.5.4. Sessizlik Sarmalı (Suskunluk Sarmalı)

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği "sessizlik sarmalı" teorisidir. Bireyler, çoğunluğun fikrine uymadıklarında toplum onları dışa itmektir. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duymaktadırlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlamaktadır (Çakıcı, 2007, s.153).

Bireyler çoğunluğu oluşturamadıklarında kendilerine inanılmayacağını ve fikirlerinin önemsizleneceğini düşünüp düşüncelerini ifade etmede isteksiz davranmaktadırlar. Bundan dolayı bireyler, çoğunluğa uyum göstermek konusunda

yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli olarak kamuoyunda egemen olan görüşü (climate of opinion) değerlendirmektedirler.

Sessizlik sarmalı teorisi, kamuoyunda egemen olan fikri belirlemek için insanların çevrelerini inceden inceye gözden geçirdiklerini, çoğunluğun desteklediği fikrin azınlığından daha kolayca ifade edildiğini anlatmaktadır. Eğer birey, çoğunluğun fikrini taşııyorsa veya kamu desteğinin zayıf olduğu anlaşılıyorsa görüşlerini açıklamada isteksiz davranabilmektedir. Sosyal yalıtımdan kaçınmak için bireyler hem çoğunluğun görüşünün ne olduğunu hem de hangi görüşlerin popülerliğinin arttığını veya azaldığını keşfetmeye çalışmaktadırlar. Sessizlik sarmalı fikir beyan etmeden önce fikrin kamu desteği düzeyini değerlendirme olayıdır. Sarmalın devamı için kamu desteğinin zayıf olduğunun anlaşılması, insanların yalıtım tehlikesini sezmesi ve yalıtımdan korkması gerekmektedir.

Bowen ve Blackmon (2003) bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, çalışanların iş arkadaşlarından destek bulmadıkça seslerini çıkarmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer çalışanlar, iş arkadaşlarından destek bulacakları kanaatini taşııyorsa veya ses çıkarmaya direnç olduğunu düşünüyorlarsa muhtemelen dürüst olmayan bir yanıtı ve sessizliği seçeceklerdir. Gruplar içindeki sessizlik sarmalı örgütsel iyileştirmeler için esas olan açık ve dürüst tartışmaları sınırlandırabilmektedir. İnsanları, fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, yalıtım tehdidi ve korkusudur. Örgütlerde sessiz kalma ve sesini çıkarma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubunda egemen olan görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Çakıcı, 2010, s.17-18).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Günümüzde örgütler, varlıklarını sürdürebilmek ve stratejik amaçlarına ulaşabilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgütlerine bu yönüyle önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymakta ve çalışanların örgüt içi girişimciliğinden ve yaratıcılığından daha fazla yararlanmaya çalışmaktadırlar (Bolat ve Bolat, 2008, s.76).

Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşmaları çalışanların biçimsel rol tanımlamalarının üzerinde kalan ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir. Söz konusu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak yazında kavramlaştırılmış ve son yıllarda üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Gürbüz, 2006, s.49).

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI

Organ (1988, s.4) örgütsel vatandaşlık davranışını “Biçimsel ödül sistemleri tarafından doğrudan ya da açıkça tanınmayan, ancak örgütün bir bütün olarak etkin bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirmesini destekleyen gönüllü bireysel davranışlar” olarak tanımlamaktadır. Davranışın gönüllü olması, iş tanımları ya da rol gereği olmayıp, iş tanımlarında da yer almaması anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, kişisel tercihin bir sonucu olarak ortaya çıktığı için böyle bir davranış gösterilmediği takdirde cezalandırma da söz konusu değildir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını önceden tanımlanmamış formal görev davranışlarından farklı olarak çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ve örgütün performansını geliştirmeye yönelik gönüllü olarak yapılan davranışlar şeklinde tanımlamıştır (Erken, 2010, s.5). Örgütte işgörenler, kendilerini ne kadar çok örgütün parçası ve örgütü de kendilerinin bir parçası olarak görürlerse, örgüte ne kadar sıkı bağlanırlarsa, örgütte çalışmaya katkıda bulunmak için o kadar çok çaba göstermektedirler (Aydın, 1993, s.23).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) temelinde, örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşmekte, beklenen davranışların ötesini ifade etmekte ve temel olarak ikiye ayrılmaktadır. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkmaktadır. İkinci tür ise, uygulamalar ve hedeflere zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde kendini göstermektedir. Bu iki tür arasında belirgin bir farklılık vardır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Buna karşın, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil; örgüte zarar vermemektir (Dede, 2009, s.5).

Literatürde ÖVD ile aynı anlama gelen “prososyal davranış” ve “fazladan rol davranışı” terimleri de kullanılmaktadır (İşbaşı, 2000, s.359). Örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ifade edilen bu davranışlar, örgütsel başarının elde edilmesinde özellikle grup performansının artmasında ve görev yeterliliğinin desteklenmesinde önemli rol oynayarak örgütün sosyal ve psikolojik iş çevresine katkıda bulunmaktadır (Çetin, 2011, s.4).

Kendilerine verilen görevleri ve daha fazlasını karşılık beklemeden kendiliğinden yapan, huzurlu bir iş ortamı yaratılması için çaba sarf eden, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden işgücünün davranışları örgütsel vatandaşlık davranışdır (Çelik, 2007, s.82). Birçok bilim adamı tarafından “iyi asker sendromu” veya “iyi asker davranışı” olarak adlandırılan ÖVD, görevi zamanında tamamlama, iş arkadaşlarına yardım etme, yeniliklere açık olma, gönüllü olma ve pro-sosyallik gibi sosyal anlamdaki davranışları gerçekleştirmenin yanı sıra iş arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, onları şikâyet etme ve onların yanlısını bulma gibi arzulanmayan davranışları gerçekleştirmekten kaçınmayı da içermektedir (Turnipseed, 2002, s.2-3).

Ayrıca Podsakoff vd., (2000, s.517)’nin makalesinde Organ, ÖVD’ni, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık gibi iş davranışları, geleneksel performans değerlendirme ölçüleriyle direkt etkisi gözlemlenemese de, uzun dönemli örgütsel başarıyı etkiledikleri için artan oranda araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Türker, 2006, s.4).

Bir örgütteki çalışan, örgütten çıkarılacağını duyduğu veya sezdiği vakit, patronlarının gözüne girebilme kaygısıyla örgüt için faydalı olan davranışlarda bulunabilmektedir. Bu davranış bir nevi işten çıkarılma cezasının önüne geçebilmek içindir. Bu durumun tam tersi de düşünülebilir. Çalışan yakın zamanda örgüt içinde yapılacak terfilerin haberini almış ve bu sebeple örgüt lehine faydalı davranışlar içine girmiş olabilmektedir. Patronlarının takdirini kazanarak yakın zamanda yapılacak terfilerde yer almak isteyebilir. Örgüt içinde çalışanlara dağıtılacak olan terfi ödülünden faydalanmak isteyebilir. Ancak bu tür davranışlar ödül ve ceza sebebiyle ortaya koyulmaktadır ve bu sebeple ÖVD sayılmazlar (Şehitoğlu, 2010, s.85).

ÖVD, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içermektedir. Bu davranışlar örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektirmektedir. Çalışanların belli beklentilere ve korkulara dayalı davranışlar sergilenmesi veya davranışın maddi bir kazanım elde etmek niyetiyle yapılması ÖVD olarak kabul edilmemektedir (Beşiktaş, 2009, s.41).

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI'NIN BOYUTLARI

1980'li yıllarda başlayan ÖVD konulu çalışmalar, ÖVD'nin teorisini de konu almıştır. Smith vd., (1983) çalışanların performanslarını geliştirmek için alınması gerekli tedbirleri ortaya koymak amacıyla yapmış oldukları çalışmaların sonucunda, ÖVD'nin iki boyutu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; özgecilik ve vicdanlılık boyutlarıdır.

Bu iki boyutun dışında Organ tarafından, yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ortaya konulmuştur. ÖVD çalışmalarının çıkış noktası Dennis Organ'ın 1997 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki teori ile başlamıştır. Bu teoriye bağlı yürütülen, araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının örnekleri yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, diğer çalışanlara yardım etme, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmama, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme gibi unsurlar sınıflandırılmıştır. Daha sonraki süreçte Bateman ve Organ (1983) birlikte örgütsel

vatandaşlık davranışlarının sınıflandırılmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun oldukları ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışlarını ölçen bir ölçek hazırlamışlardır. Bu çalışma sonunda ortaya çıkan ilk sınıflandırmada yardımseverlik ve genel uyum boyutları yer almaktaydı. Genel uyumun adını daha sonra vicdanlılık olarak değiştirmişlerdir. Organ (1988) tarafından geliştirilen vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, Graham'ın örgütsel erdemi, Organ'ın nezaket ve sportmenlik boyutlarının da eklenmesiyle kavramın son sınıflaması olarak kabul gören beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır (Yücel ve Samancı, 2009, s.115).

ÖVD, biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olmaktadır. Ancak literatürde, ÖVD araştırmacıları arasında ÖVD'nin boyutları arasında bir fikir işbirliği olmadığı da görülmektedir (Organ, 1997, s.85-97). Bu çalışmada Organ'ın beş boyutunu esas alınmaktadır. Bunlar: özgecilik, nezaket, bilinçlilik, centilmenlik ve sivil erdemdir.

2.2.1. Özgecilik

Özgecilik veya başka bir ifade ile başkalarını düşünme ve yardım etme, bir çalışanın anormal bir durum karşısında diğer bir çalışana yardım etmesini ve onun görevini tamamlamasını ifade etmektedir. Organ, "Özgecilik" (diğer bir ifadeyle "özverili olma") kavramını, örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer örgüt bireylerine yardım etmek şeklindeki davranışlar olarak tanımlamıştır. Çalışanların işe yeni giren, iş yükleri ağır olan çalışma arkadaşlarına birikmiş işlerini yetiştirmeleri konusunda gönüllü olarak yardımcı olmaları, en sık rastlanan özgecilik davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000, s.516).

Özgecilik, çalışanın örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışın temelinde çalışanların birbirlerine yardım etme duygusu vardır. Çalışma ortamında özgecilik boyutunu oluşturan davranışlar, işinde başarısız olan bir çalışana yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak işe uyum (oryantasyon) konusunda yardım etme, iş

yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır. Ancak özgecilik davranışları örgüt üyelerine yönelik olabileceği gibi tedarikçilere, müşterilere veya satıcılara yönelik de olabilmektedir (Gürbüz, 2006, s.54). Özgecilik boyutu, bazı araştırmacılar tarafından yardımseverlik olarak da tanımlanmaktadır (Beşiktaş, 2009, s.55).

2.2.2. Nezaket

Nezaketen bilgilendirme, problemleri önceden yatıştırıcı bir adım atmaya ya da problemi önceden önlemek için birine yardım etmeyi içeren davranış şeklidir (Organ, 1988, s.12).

Organ'a göre özgecilik ve nezaket boyutları yardımseverlik temeline dayandıkları için birbirleriyle karıştırılmaktadır. Bu iki boyut arasındaki en önemli farklılık ise yardım etme davranışının gerçekleştiği zaman ile ilgilidir. Özgecilikte problem ortaya çıktıktan sonra çözüm bulmaya yönelik yardımda bulunulurken, nezaket boyutunda problem gerçekleşmeden bir uyarı niteliğinde yardımda bulunulur ve sorunun ortaya çıkması engellenmeye çalışılmaktadır.

İlk olarak Organ tarafından ele alınan nezaket kavramı, örgütte gerçekleştirilen iş yükü sebebiyle çalışanların sürekli birbirleri ile etkileşim içinde bulunmaları, yerine getirdikleri görevleri birbirleri ile paylaşmaları ve haberdar etmeleri olarak ifade edilen olumlu davranışlardır (İşbaşı, 2000, s.29). Bu boyut problemleri önlemede önemli rol oynamakta ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. Nezakete dayalı, bilgilendirme daha çok gelecek odaklı davranışlardır ve herhangi bir problemin oluşumunu önlemeye çalışmak ya da problemin oluşumunu hafifletmek için tedbir almak bu davranışın kapsamı içerisindedir (Gündüz, 2008, s.26).

Nezaket kavramı, çalışanların örgüt içerisinde gelecekte ortaya çıkacağını öngördükleri sorunları, iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşmaları ve bu sorunun çözümünde onlara yardım etme davranışlarıdır. Üretim esnasında herhangi bir yerinden alışılmamış sesler gelen bir makinenin üretim dışı kalmasını beklemeden yönetime veya bakım ekibine haber verilmesi, ertesi günü bakım nedeniyle su kesintisinin tüm çalışanlara duyurulması, çalışanların sağlığını etkileyen bazı olumsuzlukların ortadan

kaldırılması konusunda tekliflerde bulunulması ve korunma tedbirleri konusunda iş arkadaşlarının bilgilendirilmesi nezaket davranışlarına verilebilecek örneklerdir (Podsakoff vd., 2000, s.517-519).

Kısacası; çalışma hayatının gereklerinden biri olan birbirine bağımlı bir şekilde hareket etmede ve işlerde kolektif uyumu sağlamada, nezaket ve hoşgörü gibi davranışlar, günümüz modern insanına yakışan, işbirliği ve uyumu sağlayan önemli faktörler arasında bulunmaktadır. Bir örgüt içinde birlikte yaşamak ve işi paylaşmak zorunda olan bireylerin birbirlerine karşı gösterdikleri gönüllü nezaket davranışı, çalışma barışını sağlamakta ve kurumların hedeflerine ulaşmasında ortaya çıkan problemleri önceden bertaraf etmektedir (Beşiktaş, 2009, s.57).

2.2.3. Bilinçlilik

Bilinçlilik, bir başka ifade ile ileri görev bilinci, bir çalışanın biçimsel rol davranışına ilişkin performansının beklenenin daha üzerine çıkması şeklinde kabul edilmektedir. Bilinçlilik davranışının ÖVD olarak kabul edilmesinin temel nedeni, çalışanların her zaman koyulan kurallara uyma konusunda istekli davranmamalarıdır. Çalışanların örgütün kural ve düzenlemelerini ve süreçlerini içselleştirmesi nedeniyle, hiçbir denetim olmadan örgüt tarafından koyulan kurallara uymaları vatandaşlık davranışı olarak görülmektedir (Podsakoff vd., 2000, s.524-525).

Bilinçlilik boyutunun örgütsel etkililiğe katkısı oldukça fazladır. Ayrıca örgütün planlama, sorun çözme ve yaratıcılık gibi süreçlerini güçlendirmektedir. Devamsızlık sorunu göz önüne alındığında örgütteki devamsızlık oranının 3'ten 2'ye düşürülmesi, mesai saatleri içerisindeki devamsızlık nedeniyle oluşan kayıpların azalması ve üretimde sürekliliğin sağlanması örgütün etkililiğini arttırmaktadır. Vicdanlılık davranışı ile yalnızca mevcut kaynaklar daha etkili kullanılmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün girdi maliyetleri azaltılarak üretimin veya yatırımların gerçekleştirilmesine imkân sağlanmaktadır. Benzer şekilde, çalışanların elektrik, su, büro malzemeleri, yakıt, para gibi kıt kaynakları gereksiz tüketmemesi, kaynakların daha verimli kullanılması anlamına gelmektedir (Polat, 2007, s.72).

Bilinçlilik boyutu ile özgecilik boyutu birbirine benzemekte ve hatta bazı araştırmalar tarafından tek boyut olarak ele alınmaktadır. Bu benzerliğin sebebi, her iki

boyutun da yardımseverlik temeline dayanmasıdır. İki boyutu birbirinden ayıran ise; yapılan yardımların odaklandığı noktadır. Özgecilik boyutunda yardım etme davranışı kişilere odaklanırken, bilinçlilik boyutu örgütün kendisini hedef almaktadır. Her ne kadar bilinçlilik davranışı gösteren bireylerin özgecilik davranışı da gösterecekleri varsayımıyla her iki boyutun tek boyut olarak kabul edilmesi gerektiği iddia edilse de, özel ve genel yararlar ayrımı olarak özetlenebilecek somut farklılık nedeniyle iki boyutun tek bir kategoride yer almaları uygun görülmemektedir (Latham ve Skarlicki, 1995, s.69).

2.2.4.Centilmenlik

Podsakoff vd.'nin yaptıkları tanımda; centilmenlik davranışları sakınma davranışları olarak görülmekte ve örgüt bireylerinin örgüt içerisinde herhangi bir tartışmaya veya gerilime neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınması şeklinde tanımlanmaktadır (Podsakoff vd., 2000, s.518). İşle ilgili kaçınılmaz haksızlıkları ve rahatsızlıkları şikâyet etmeden, haklılığını ispat etmeye çalışmadan hoş görme davranışı olarak nitelendirilebilmektedir (Organ, 1990, s.94-98).

Centilmenlik, örgüt üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanın çoğunu işiyle ilgili sorunlardan bahsederek geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan çalışan davranışları örnek gösterilebilmektedir. Bu davranış biçimi örgütteki olumlu çabalar üzerine harcanan zamanı arttırmaktadır (Altınbaş, 2008, s.28).

Centilmenlik, literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Centilmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlanmıştır. Centilmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse bile kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir (Deluga, 1998, s.201-209). Centilmenlik, çalışanların şikâyet ve sızlanmalardan kaçınmaları, zamanı etkili kullanmaları ve örgüt için yapıcı çalışmalarda bulunmaları ile ilgili davranışlardır (Berber, 2010, s.54).

Kısaca; sürekli birbirleri hakkında yönetime şikâyette bulunan, uzlaşma yoluna gitmeyen, çalışma koşullarındaki olumsuzluktan etkilenen, yapıcı olmayan bireylerin bulunduğu ortamda; örgüt yapısı zarar görmekte, çalışma barışı bozulmakta ve verimlilik düşmektedir. ÖVD'nin centilmenlik boyutu, örgütteki çalışma barışının ve huzurunun devamı için gerekli olan, gönüllü olarak ortaya konulan ve örgüt için yararlı ve yardımcı bir davranış biçimidir (Beşiktaş, 2009, s.29).

2.2.5. Sivil Erdem

Sivil erdem, bütün yönleriyle örgüte duyulan bağlılık ve üst seviyede ilgiyi kapsamaktadır. Bu davranış, çalışanların yönetime gönüllü olarak katılmaları (toplantılara katılmak, örgüt politikasının belirlenmesi ile meşgul olmak, örgütün hangi stratejileri takip etmesi konusunda fikir beyan etmek), çevreyi tehditler ve fırsatlar açısından sürekli gözlemlenmeleri (örgütü etkileyecek endüstriyel değişimleri takip etmek) ve ilgi ile etrafa bakmaları (yaygın tehlikesi veya şüpheli olayları rapor etme, kapıları kilitleme) şeklinde kendini göstermektedir. Bu davranışlar, kişilerin kendilerini bir grubun parçası, bir örgütün elemanı olarak görmeleri ve kendilerine yüklenen sorumlulukları kabul etmeleri şeklinde yansımaktadır (Podsakoff vd., 2000, s.525).

Sivil erdem, çalışanların örgüt politikalarına katılma ve çeşitli konularda örgüte fayda sağlayan yardım etme davranışlarını içermektedir. Örgüt gelişimine destek verme davranışları olarak görülen bu davranışlar, çalışanların kendilerini örgütsel gelişme konusunda sorumlu gördükleri ve alınan kararlarda ve toplantılarda söz sahibi olmaya dönük isteğe bağlı davranışlar olarak yer almaktadır (Thompson ve Werner, 1997, s.583-601).

Çalışanların örgüt içinde kendi düşüncesini ifade etme davranışı olarak da görülen sivil erdem davranışları, örgüt için uygun gördükleri ve benimsedikleri politikalara sahip çıkma, çeşitli sorunlara ilişkin fikirler öne sürme, çeşitli konularda eleştirilerde bulunma ve gerektiğinde doğru gördükleri konularda mücadele etmelerini içeren çeşitli davranışları kapsamaktadır (Çetin, 2010, s.34).

Otoriter yönetimin hâkim olduğu ve kararların yönetim tarafından alındığı organizasyonlarda, sivil erdem davranışının uygulama alanı bulması güçleşmektedir.

Çünkü yöneticiler tarafından, çalışanların bu tip davranışları, işlerine karışılması olarak kabul edilmekte ve izin verilmemektedir. Yöneticiler tarafından desteklenme ihtimali düşük olan ve çalışanlara dikkate değer maliyetler yükleyen sivil erdem davranışları, en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir (Berber, 2010, s.56-57).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI DESTEKLEYEN TEORİLER

Bu bölümde, ÖVD ile ilişkili olan ve çalışanların vatandaşlık davranışlarının sebeplerinin açıklayan Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi, Lider-üye Değişim Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi açıklanacaktır.

2.3.1. Bekleyiş Teorisi

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş teorileri gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin Lawler ve Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.

2.3.1.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Motivasyon esas itibarıyla, kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.

Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenler, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Bu bağlamda, Vroom'un ortaya atmış olduğu bu teori, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarına ve daha verimli sonuçlar almalarına yönelik olarak çalışanların ortaya koydukları gönüllü davranışların nedenlerini, diğeri bir deyişle çalışanları motive eden etmenleri açıklayan bir yaklaşımdır. Bu durumda eğer bir kişinin motivasyonu yüksekse bütün bilgi, enerji ve

yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır (Koçel, 2010, s.632).

Teoriye göre, bir çalışanın belirli bir davranış göstermesi, o çalışanın davranışı ile elde edeceği sonucu arzulama derecesine ve belirli bir davranışın onu sonuca ulaştırması hakkındaki beklentisine göre değişmektedir. Bireyler, örgütlere mevcut psikolojik durumları ile katılırlar ve bireyin psikolojisi kapsamında dünya görüşü, tecrübeleri, örgütten beklentileri bulunmaktadır. Tüm bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini de belirlemektedir. Çevre koşulları veya çalışma ortamı ise örgüt içinde bireyi ve faaliyetlerini etkileyen örgüt yapısı, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi, değerlendirme ve kontrol sistemleri gibi unsurlardan oluşmaktadır (Çıtak, 2010, s.23).

2.3.1.2. E.Lawler ve L.Porter’ın Bekleyiş Teorisi

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawyer ve Porter’a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmamaktadır. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir. Örneğin, kişi muhasebe bilgisinden yoksunsa ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkmakta bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyebilmektedir (Koçel, 2010, s.634).

2.3.2. Eşitlik Teorisi

Bu teorinin ana fikrini, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususu oluşturmaktadır. Eşitlik teorisinin temeli örgüt içindeki bireylerin diğer bireylerle kendini kıyaslamasıdır. Buna göre bireyler örgütün kendilerine ve diğerlerine sunduğu

olanakları karşılaştırmakta ve örgütün adil olup olmadığını anlamaya çalışmaktadır. Teorinin alt yapısı Adams tarafından oluşturulmuş ve geliştirilmiştir (Altınbaş, 2008, s.25).

Bu kurama göre çalışanlar, kendi elde ettikleri ödül oranları ile diğer çalışanların katkı ve ödülleri karşılaştırmaktadırlar. Bu durumun adil olup olmadığı konusunda bir karara varmışlardır. Eğer çalışanın örgüte kattıkları ile elde ettikleri arasında bir adaletsizlik varsa çalışanlar bu durumu bir eşitsizlik olarak algırlar ve çalışma performansını düşürürler. Bu durum tamamen çalışanın algılamasına göre şekillenmektedir. Böyle bir durumda çalışan örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemekten kaçınmaktadır. Kısaca çalışanlar, her zaman için ödüllendirme konusunda eşitliğin sağlandığını düşündüklerinde daha rahat ve iyi bir performans sergilemektedirler (Erken, 2010, s.23) .

Eşitlik teorisindeki temel varsayıma göre; eşit olmayan bir durum söz konusu olduğunda birey, kendisinde eşitlik algısı oluşturacak bir şeye doğru güdülenir ve hareket eder. Eşitlik söz konusu olduğunda birey tatmin olabilmekte ve tatmin olduktan sonra bireyin organizasyona yönelik yıkıcı faaliyetler içerisinde olmayacağı bu teorisinin varsayımı içerisinde yer almaktadır (Gündüz, 2008, s.12).

2.3.3. Lider-Üye Değişim Teorisi

Örgüt içerisinde çalışanlar ile yöneticiler sürekli iletişim içerisinde. Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerine yönelik değerlendirmelerini ve memnuniyet seviyesini belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; ilişkinin niceliği, yöneticinin astlarını kontrole yönelik davranışları ve lider-üye değişimidir. İlişkinin niceliği, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim yoğunluğunu kapsamaktadır. Yöneticinin astlarını kontrole yönelik davranışları ise; yöneticilerin çalışanlarına duydukları güven ve yakınlığın ifadesidir. Lider-üye değişimi, yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinin niteliğini göstermektedir (Deluga, 1994, s.291).

Liderin her bir çalışan ile kurduğu karmaşık ilişkiler, lider ile çalışanlar arasında duygusal bir bağ yaratmaktadır. Bu ilişkilerin yoğunluğu, liderlerin çalışanlara gösterdikleri hoşgörü ve duydukları güven seviyesini etkilemektedir. Çalışanlar ise; rol

fazlası davranışlar sergileyerek, kararlara katılarak ve sorumluluk alarak karşılık vermektedirler (Martin vd., 2005, s.47)

Buna ek olarak, lider ve üye (izleyici) arasındaki ilişki; iş tanımlarının ötesine geçmekte, öznel ve belirsiz bir sosyal değişimi içermektedir. Buradaki etkileşim ilişkisi, güvene bağlı olmaktadır. Bu güven ilişkisinin yönü, liderin izleyenine güveni ve özellikle de izleyicinin de liderine güvenmesi şeklindedir. Lider-üye etkileşimi teorisi ile ilgili araştırmalardaki son bulgular, lider-üye arasındaki sosyal değişim ilişkisinin sürdürülmesindeki kritik değişkenin güven olduğu yönündedir. Aynı zamanda çeşitli araştırmalar, lider-üye etkileşiminin niteliğiyle, yöneticilerin astlarının ÖVD'lerini değerlendirmeleri ve çalışanların örgütsel destek algılamaları arasında güçlü bir ilişki olduğu görüşünü desteklemektedir (Bozkurt, 2010, s.13).

Yöneticiler sorunlar ve nedenler karşısında, farklı liderlik tarzları gösterebilmekte ve bu farklı liderlik davranışları çalışanların sessizlik davranışını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla örgüt liderlerinden sessizlik ortamını ve buna bağlı olarak gerçekleşebilecek muhtemel olumsuz sonuçları, ortaya çıkmadan önce engellemeleri beklenmelidir (Taşkiran, 2011, s.2).

2.3.4. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, bireylerin kendilerine fayda sağlayan durumlar ile karşılaştıklarında, bunun karşılığı olabilecek çeşitli davranışlar sergilemek istemeleriyle ilgilidir. Dolayısıyla bu teoriye göre; ÖVD göstermenin temelinde yatan düşünce, yapılan bir davranışa karşılık verme isteğidir. Örgüt için bu teori yorumlanacak olursa; çalışma arkadaşlarının çabaları sonucunda iş doyumunu artan birey, bu çaba ve sonuçların uzantısı olarak, kendi iradesiyle bu çabalara karşılık vermeyi düşünecektir. Bu tip bir karşılığı sağlayabilecek davranışlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Eran, 2006, s.80).

Sosyal etkileşimin ortaya çıkmasında güven, sadakat, bağlılık gibi tutumların temel güdüleyiciler olduğunu ifade etmişlerdir. kişinin kendisine gönüllü bir şekilde iyi davranan kişiye karşı, görmüş olduğu iyiliğe denk bir şekilde karşılık vermek için yükümlülük duyduğunu ifade etmektedir (Blau, 1964, s.35). Sosyal değişim teorisini benimseyenlere göre, örgüt ve çalışanlar arasında gerçekleştirilen bu ilişki, çalışanların

işleri için daha fazla zaman ve enerji harcamalarına sebep olmakta, daha sorumlu ve yaratıcı olmalarını sağlamakta ve örgütün bütünü için verimlik artışı anlamına gelmektedir (Erken, 2010, s.22; Gündüz, 2008, s.11).

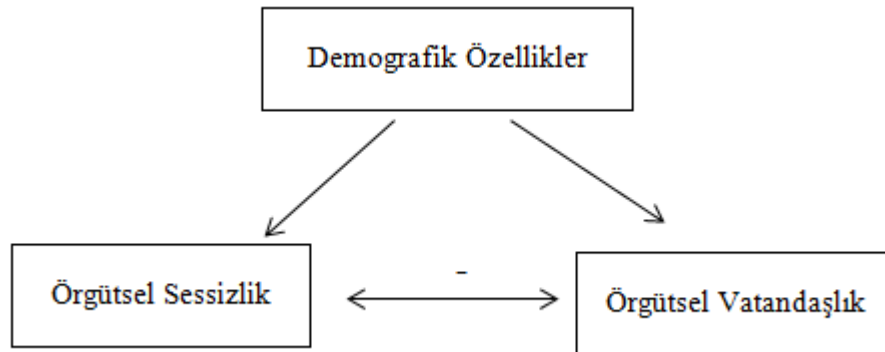
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölüm, 2012 yılı Haziran ayında Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren ilaç firması ve hastane çalışanlarıyla yapılan bir araştırmayı içermektedir. Aşağıda, yapılan araştırmayla ilgili olarak araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, literatür taraması, ön kabuller ve sınırlılıklar, yöntem, evren ve örneklem, veri toplama süreci, veri toplamada kullanılan ölçekler, bulguların analizinde kullanılan istatistiksel analizler, bulguların analizi ve yorumlanması yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı örgütsel sessizlik (ÖS) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkiyi incelemektir. İkinci olarak, çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin farklılaşma durumu ve son olarak araştırma yapılan örgütlerdeki örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda Şekil 3.1'deki araştırma modeli ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

H1: Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının boyutları arasında bir ilişki vardır.

3.2. LİTERATÜR TARAMASI (ÖRGÜTSEL SESSİLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ)

Sessizlik ilk bakışta bir iletişimsizlik durumu olarak görülse de, iletişimsizliğin her şekli çalışan sessizliğini temsil etmemektedir. Çalışan sessizliği, önerileri, kaygıları ya da sorunları içeren ve önemli görünen bilgileri çalışanın bilinçli bir karar sonucunda dile getirmemesiyle ortaya çıkan bir iletişimsizlik durumunu yansıtmaktadır (Erenler vd., 2011, s.3143).

Rekabet düzeyinin giderek yükseldiği bir ortamda, işletmelerin, dış koşullarını iyi algılayan, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin farkında olan, yenilikçi, güven veren yöneticiler işletmelerde çalışanların işletme vizyonunu benimsediği, karar alma süreçlerine katılmaya istekli olduğu, yaratıcılığın teşvik edildiği bir ortam oluşturarak, başarının devamlılığını sağlayabilirler. Yani çalışanlar, örgüt yararına gerekli olduğunu düşündükleri durumlarda fikirlerini ve önerileri sunmaktadırlar. Bunun bir sonucu olarak çalışan ve işletme performansı pozitif yönde etkilenmektedir (Erdoğan, 2011, s. 75-76).

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için örgüt aracılığıyla bir araya gelen insanlar örgüt içerisinde doğal olarak bir etkileşimde bulunmaktadırlar. Bu etkileşim ise iletişimle sağlanmaktadır. Örgüt içindeki bilgi paylaşımı, çalışanın örgüte bağlılığını artırabilmektedir, çünkü bu paylaşım çalışanın kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini ve örgütün hedeflerine dâhil olmasını sağlamaktadır (Başyiğit, 2006, s.74-75).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütler açısından öneminin temelinde, Barnard (1938)'in öne sürdüğü "bir örgütün sorunsuz biçimde varlığını devam ettirebilmesi için bilgi paylaşmada örgüt içindeki çalışanlar arasındaki koordinasyonun gerekli olduğu" düşüncesi yatmaktadır. Ayrıca Katz (1964) örgüt işleyişine olumlu yönde katkıda bulunan yardım etme ve koordinasyon davranışlarının önemini de

vurgulamaktadır. Katz (1964) yapmış olduğu çalışmada, örgütlerin fonksiyonlarını etkili biçimde yerine getirebilmeleri için üç temel davranışın olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu davranışlardan ilki kişilerin örgüte girme ve örgütte kalma konularında teşvik edilmiş olmaları gerektiğidir. Diğer çalışanların iş kaybetme kaygısı olmadan güvenli biçimde belirli görev gereklerini yerine getirebilmeleridir. Son olarak ise belirli görev gereklerinin ötesinde yenilikçi ve kendiliğinden faaliyetlerin var olmasıdır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları, görevin gerektirdiği iş koşullarının daha ötesinde örgüte olumlu yönde katkı yaptığı öne sürülen ve çalışanların kendi istekleri doğrultusunda gelişen üçüncü biçimde ortaya konan davranışlar kategorisine girmektedir (Çetin, 2011, s. 5-6).

Çalışanların kararlara katılımını sağlamak, onlara sadece fikirlerini sormak anlamında değil, fikirlerinin işletmede bir uygulamasının olduğunu ve sonuçta bunun çalışan tarafından da anlaşılmasının sağlanması şeklinde olmaktadır. Bu durum çalışanın performansına ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine de olumlu yönde yansımaktadır (Başyiğit, 2006, s.61).

Bir çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları veya örgütü hakkında bilgi ve fikirlerini bilinçli olarak dışa vurup vurmaması, çalışanın yardımsever davranışlar sergilemesi üzerinde bir etkiye sebep olabilmektedir. Diğer çalışma arkadaşlarının fikirlerini beyan eden veya o fikirleri kabul ettiği için kendine özgü fikir beyanından kaçınan bir çalışanın, fikirlerini kabul ettiği çalışma arkadaşlarına göstereceği yardımsever tutumlarla, fikirlerini kabul etmediği çalışma arkadaşlarına göstereceği tutumlar arasında bir fark olabilecektir. Çünkü bu durumda çalışan ister istemez örgüt içindeki yeni bir ekibin parçası olacaktır.

Aynı şekilde sadece örgütünün yararına olduğunu düşünerek fikir beyan eden veya etmeyen bir çalışan; yardımseverlik, örgüt içi sorunları önceden önleme, kurallara riayet, çalışma arkadaşları ile çıkabilecek sorunlara tahammül ve örgüt yönetiminin karar ve faaliyetlerine gönüllü katılım odaklı sergileyebileceği işbirliği merkezli tavır ve davranışlardan farklı düzeylerde etkilenebilecektir (Şehitoğlu, 2010, s.110).

Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ıstırap verebilmekte, acizlik duygusunu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010, s.4). Smith, Organ ve Near (1983) ve George

(1991) tarafından yapılan çalışmalarda bireyin işletmelerde olumlu ruh haline sahip olmasının yardımlaşmayı artırdığı, ekstra rol davranışı sergilemesine yardımcı olduğu ve olumlu ruh halinin sürekliliğine yardımcı olduğunu vurgulanmıştır (İşbaşı, 2000, s.31).

Bireylerin örgüt içinde uyumlu bir şekilde çalışmaktan aldıkları haz ve huzur, motivasyonu artırmakta, ayrıca işgörenlerin verimlilik ve üretkenliklerinin önündeki birçok ussal engeli kaldırmakta ve işletmenin performansına büyük katkılar sağlamaktadır (Özçelik, 2011, s.1).

Diğer taraftan örgütsel sessizlik çalışanlar üzerinde aşagılanmış duygusu oluşturmaktadır. Sessizlik ikliminin korunmasıyla ve bireylerarası çatışmaların göz ardı edilmesiyle çalışanların çevresine karşı olan olumsuz duyguları artmaktadır. Böylece bireyler, tamamen kendini korumacı veya bencil bir yapıya bürünmektedirler. Dolayısıyla sessizlik ikliminin hâkim olduğu bir kurumda yaratıcılık duygusu ve heyecanı kaybolmakta, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergeleri olumsuz etkilenmektedir (Perlow ve Williams, 2003, s.55-57).

Yukarıda ayrı ayrı ifade edilen sebeplerin tamamı birlikte ele alındığında bir çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları veya örgütü için fikirlerini beyan edip etmemesi, ödül ve ceza beklentisi olmadan ortaya koyacağı davranışları ve kişinin performansını etkileyebilmektedir (Şehitoğlu, 2010, s.110).

Bunun sonucunda, sessiz kalmanın örgütlerde ve çalışanlarda olumsuz bir yansıması olarak örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmediği görülmektedir. Sessizliğin örgütlerde gözlenen diğer olumsuz sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların hasırltı edilmesi, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerlemeyi, gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Çakıcı, 2010, s.4).

Sonuç olarak, özellikle örgüt içi bilgi paylaşımının geliştirilmesiyle rekabet düzeyinin artırılacağı düşüncesi giderek kabul görmeye başlamıştır. Bu nedenle yöneticiler, örgüt içi bilginin paylaşımına engel teşkil eden faktörleri belirleme ve bu faktörleri en aza indirme çabası içine girmelidirler.

Örgütlerin geleceği, başarısı ve verimliliği açısından olduğu kadar bireylerin çalışma ortamı huzuru ve sağlığının sağlanması bakımından da örgütsel sessizlik davranışına neden olan etkenlerin kaldırılması, örgüt içinde düzeyli ve açık bir iletişim sisteminin kurulması oldukça önemlidir (Demir ve Demir, 2012, s. 188). Sessizliğin bilinçli olarak seçilmesi, rekabetin hızla arttığı günümüzün iş dünyasında örgütlerin değişimini ve gelişimini olumsuz etkileyebilmekte, yol gösterici nitelikteki bilgilerin gözden kaçırılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler için çalışanların endişelerini, fikirlerini ve farklı görüşlerini ifade etmelerini sağlamak son derece önemli olmaktadır. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Veriler toplanırken araştırmaya katılan çalışanlara anketlerden elde edilecek verilerin sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı belirtilmiştir. Bundan dolayı katılımcıların anket sorularına doğru cevap verdikleri kabul edilmektedir.

Araştırmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir. Araştırma, 2012 yılı Haziran ayında Erzurum il merkezindeki ikisi ilaç firması ve ikisi hastane olmak üzere toplam dört işletmede çalışmakta olan işgörenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma modeli, amaca uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Tarama ve deneme olmak üzere iki temel yaklaşım vardır, araştırmacı bunlardan birinden yararlanır. Tarama modelleri, geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan olay, birey veya nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2000, s.76-77).

3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren ilaç firmaları ve hastanelerdir. Araştırmanın çalışma evreni ise ikisi ilaç firması ve ikisi hastane olmak üzere toplam dört işletmede çalışmakta olan işgörenlerdir.

Çalışma evreni, ulaşılabilen evren demektir. Örneklem seçildiği evren, çalışma evrenidir. Çalışma evreni, araştırma evrenini bütün nitelikleriyle temsil eden, fakat onun küçük bir modeli olan ve araştırmacının örneklemini seçtiği evrendir (Arseven, 2001, s.105).

Dağıtılan ve geri toplanan anketlerle ilgili bilgiler Tablo 3.1’de verilmektedir.

Tablo 3.1. Dağıtılan Anketlerle İlgili Bilgiler

	Toplam Çalışan Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket sayısı	Geçerli Anket Sayısı	Örneklem Çalışma Evrenini Temsil Etme Oranı
İlaç Firmaları	150	125	120	102	%68
Hastaneler	280	180	160	154	%55

Anketlere, ilaç firmalarında çalışan 120 kişi cevap vermiştir. Toplanan anketlerden eksik cevaplar içeren anketler çıkarılmış ve 102 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Hastanelerde ise toplam 160 anketten 6 tanesi boş bırakılan sorular içerdiğinden değerlendirilmeye alınmamış, geriye kalan ve eksiksiz doldurulan 154 anket istatistiksel analizlerde kullanılmıştır. Böylece araştırmanın örneklemini 256 çalışandan oluşmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı tarihte iki ilaç firmasında 150, iki hastanede ise toplam 280 çalışan görev yapmaktadır. Buna göre ilaç firmaları için örneklemin çalışma evrenini temsil etme oranı %68 ve hastaneler için örneklemin çalışma evrenini temsil etme oranı %55’tir. Bu oranlar yeterli görüldüğünden örneklemin çalışma evrenini temsil ettiği kabul edilmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Veriler, anket tekniği ile toplanmıştır. Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri, ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı, üçüncü bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili sorular yer almaktadır. Veri toplamak için kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Araştırmada kullanılan ölçek 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, Organ (1988) tarafından ortaya konan boyutların ölçülmesi amacıyla Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilmiş olup Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek maddelerine verilen cevaplar 5’li Likert derecelendirmesine göre tasarlanmıştır. Ölçek, “Diğerkâmlık”(1.,2.,3.,4.,5. maddeler); “Vicdanlılık” (6.,7.,8. maddeler); “Nezaket” (9.,10.,11. maddeler); “Centilmenlik” (12.,13.,14.,15. maddeler) ve “Sivil erdem” (16.,17.,18.,19. maddeler) olmak üzere toplam beş boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Basım ve Şeşen (2006) tarafından ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ve Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Ölçek, tamamı olumlu olan 19 madde üzerinden değerlendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatürde kullanılan birçok ölçek bulunmakla birlikte bu ölçek en çok kullanılan ve kabul gören bir ölçektir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Bu ölçek 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Çakıcı (2010) tarafından geliştirilmiştir. Çakıcı (2010)’nın yaptığı çalışmada anketin içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla yönetim ve organizasyon alanından on iki akademisyen “yargıcı” olarak görev yapmıştır. Yargıcıların öneri ve eleştirileri doğrultusunda anket soruları şekillenmiştir. Şekillenen anket 2007 yılı Ocak ayında ön teste tabi tutulmuştur. Ön test sonunda ankete son hali verilmiştir. 31 maddeden ve 5’li Likert şeklinde tasarlanan ölçekte, yapılan faktör analizi sonucunda 0.05’ in altında eş kökenliğe sahip olan 1 önerme tespit edilmiş ve analizden çıkarılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Çakıcı (2010) tarafından yapılmış ve Cronbach Alpha katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda tüm sorular 5 boyutta toplanmıştır. Bunlar, “Yönetimsel ve örgütsel nedenler”; “İşle ilgili korkular”; “Deneyim eksikliği”; “Yalıtım korkusu” ve “İlişkileri zedeleme korkusu”dur. “Yönetimsel ve örgütsel nedenler” boyutu 13 maddeden oluşmaktadır. Bunlar anketteki ilk

13 maddede yer almaktadır. “İş ile ilgili korkular” 6 maddeden (14., 15., 16., 17., 18., 19. maddeler), “Deneyim eksikliği” boyutu 4 maddeden (20., 21., 22., 23.maddeler), “Yalıtım korkusu” 4 maddeden (24., 25., 26., 27.maddeler) ve “İlişkileri zedeleme korkusu” ise 3 maddeden (28., 29., 30. maddeler) oluşmaktadır.

Araştırmamızda elde edilen verilere göre ölçekler ve boyutları için hesaplanan Cronbach Alfa değerleri Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Kullanılan Ölçekler	Cronbach Alfa
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,97
<i>Yönetmel ve Örgütsel Nedenler</i>	0,95
<i>İş ile İlgili Korkular</i>	0,90
<i>Deneyim Eksikliği</i>	0,80
<i>Yalıtım Korkusu</i>	0,89
<i>İlişkileri Zedeleme Korkusu</i>	0,86
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	0,86
<i>Diğerkâmlık</i>	0,75
<i>Vicdanlılık</i>	0,58
<i>Nezakete</i>	0,51
<i>Centilmenlik</i>	0,60
<i>Sivil Erdem</i>	0,79

Tablodaki bulgular ölçeklerin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırma kapsamındaki örneklem için Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,97 ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,86 bulunmuştur.

3.4.3. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Elde edilen veriler SPSS for Windows 16.0 programı ile bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiksel analizlerde frekans ve yüzde dağılımları, ortalama, Pearson Korelasyon katsayısı, Kruskal-Wallis H testi ve Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Bir istatistiksel prosedürün uygulanabilmesi için bu prosedürün bazı varsayımları sağlaması gerekir. Örneğin varyans analizi prosedüründe analiz edilecek örneklerin normal dağılıma sahip eşit varyanslı anakütlelerden seçilmiş oldukları varsayılır. Bu varsayımlar karşılanmadığında, katı varsayımlara dayanmayan analiz metotlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumlarda başvuru parametrik olmayan istatistiksel teknikler, çok genel varsayımlar altında dahi iyi sonuç verebilen tekniklerdir (Başar ve Oktay, 1998, s.172; Kartal, 1998, s.143). Parametrik olmayan testler; parametreye, belirli bir dağılıma ve varyansa dayanmadan işlemler yapan testlerdir. Dolayısıyla, bu testleri yapmak için ana kütle ortalaması, standart sapması veya varyansı gibi parametreler hakkında önceden herhangi bir varsayımda bulunmak gerekmemektedir. Uygulama hakkında çok derin sayısal bilgilerin mevcut olmadığı ve sadece veri sağlayanların sübjektif değerlendirmelerine bağlı hallerde, özellikle sosyal bilimlerde genellikle parametrik olmayan testlerin kullanımı uygun görülmektedir. Bu araştırmanın verileri, anket tekniği aracılığıyla katılımcıların sübjektif değerlendirmelerinden elde edildiğinden, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre yapılan karşılaştırmalarda parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Araştırmada, yapılan karşılaştırmalarda iki grubun söz konusu olduğu durumlarda parametrik olmayan Mann-Whitney U testi ve ikiden fazla grubun söz konusu olduğu durumlarda ise parametrik olmayan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır.

Ölçekler ve boyutlarına ait ortalamaları değerlendirmek üzere Tablo-3.3'deki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur [Puan Aralığı = (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5 = 4/5 = 0,80]. Bu değer cevap kodlarının en düşüğü olan 1,00'a, ardışık olarak sonraki değerlere eklenerek değerlendirme aralıkları elde edilmiştir. Buna göre aritmetik ortalamaları değerlendirme aralıkları Tablo 3.3'deki gibidir (Çınar, 2010, s. 271).

Tablo 3.3. Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Aralıkları

Aralık	Aralığın Değeri
1,00-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok Yüksek

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu başlık altında araştırmanın amacı doğrultusunda toplanan verilerin yöntem kısmında açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bunlara ait yorumlar ele alınmaktadır. Bulgular tablolaştırılırken gereksiz bilgi yığından kaçınmak için istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde anlamlı olanlar dikkate alınmış, tablolaştırılmış ve değerlendirilmiştir.

3.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine yönelik bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Araştırmaya toplam 256 çalışan katılmıştır. Tablo 3.4'teki verilere göre araştırmaya katılan çalışanların % 38,7'si kadın, %61,3'ü erkektir. Çalışanların çalıştıkları işletme türlerine baktığımızda %39,8'si ilaç firmalarında, %60,2'si hastanelerde çalışmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında ise %41,8 ile büyük çoğunluğu lise mezunudur. İlköğretim mezunu çalışanların oranı %9,4 iken, yüksekokul ve üniversite mezunu olanların oranı sırasıyla %21,5 ve %22,7'dir. Lisansüstü mezunları %4,7 oranla en düşük grubu oluşturmaktadır.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri

	Sayı (Frekans)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	99	38,7
Erkek	157	61,3
Eğitim Durumu		
İlköğretim	24	9,4
Lise	107	41,8
Yüksekokul	55	21,5
Üniversite	58	22,7
Lisansüstü	12	4,7
Yaş		
20 yaş altı	6	2,3
20-30	109	42,6
31-40	98	38,3
41-50	37	14,5
50 ve üzeri	6	2,3
Çalışılan İşletmenin Türü		
İlaç Firmaları	102	39,8
Hastaneler	154	60,2
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi		
1 yıldan az	14	5,5
1-5yıl	145	56,6
6-10 yıl	59	23,0
10 yıldan fazla	38	14,8
Unvan/Meslek		
<u>İlaç Firmaları</u>		
Müdür	5	2,0
Şef	11	4,3
Uzman (Tecrübeli Eleman)	24	9,4
Teknik Personel	5	2,0
Eleman	57	22,3
<u>Hastaneler</u>		
Doktor	22	8,6
Hemşire	40	15,6
Hastane Teknikeri	27	10,5
Memur	65	25,4
TOPLAM	256	100

Çalışanları yaşları açısından değerlendirecek olursak 20-30 yaş arası çalışanlar %42,6 ile ilk sırada yer almaktadırlar. Meslekte çalışma süresi bakımından % 56,6 gibi yüksek bir oranla çalışanların çoğunun 1-5 yıl arası bir çalışma süresine sahip oldukları

görülmektedir. 6-10 yıl arası çalışanlar %23, 10 yıldan fazla çalışanlar ise %14,8'lik kısmı oluşturmaktadırlar.

Çalışanların mesleklerine baktığımızda ilaç firmalarında çalışanların büyük çoğunluğunu %22,3 ile elemanlar oluşturmaktadır. İlaç firmalarında teknik personel az sayıda yer almaktadır (%2). Hastanelerde ise çalışanların çoğunu memurlar oluşturmaktadır (%25,4) . Bu kurumlarda çalışan doktorların sayısı diğer çalışanlara göre daha azdır (%8,6).

3.5.2. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Bunlara Ait Boyutların Düzeyleri

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık ve her ikisinin boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları Tablo 3.5'te verilmektedir.

Tablo 3.5. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Bunlara Ait Boyutların Değerlendirilmesi

N=256	Standart Sapma	Ortalama	Düzy
Örgütsel Sessizlik	1,051	2,43	Düşük
<i>Yönetmel ve örgütsel nedenler</i>	1,136	2,54	<i>Düşük</i>
<i>İş ile ilgili Korkular</i>	1,202	2,34	<i>Düşük</i>
<i>Deneyim Eksikliği</i>	1,123	2,18	<i>Düşük</i>
<i>Yalıtım Korkusu</i>	1,308	2,46	<i>Düşük</i>
<i>İlişkileri Zedeleme Korkusu</i>	1,322	2,45	<i>Düşük</i>
Örgütsel Vatandaşlık	0,585	3,94	Yüksek
<i>Diğerkâmlık</i>	0,711	4,06	<i>Yüksek</i>
<i>Vicdanlılık</i>	0,888	3,64	<i>Yüksek</i>
<i>Nezaket</i>	0,704	4,39	<i>Çok Yüksek</i>
<i>Centilmenlik</i>	0,802	3,71	<i>Yüksek</i>
<i>Sivil Erdem</i>	0,882	3,95	<i>Yüksek</i>

Yukarıdaki tabloya göre, örgütsel sessizlik davranışının *düşük* olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre çalışanların işletmelerde genellikle sessiz kalmadıkları

sonucuna varılmaktadır ($x=2,43$). Erol (2012)'un turizm sektöründeki çalışanlara uyguladığı anket sonuçlarına göre çalışanların %65'inin işleri ile ilgili önemli bir sorunu yöneticilerine anlatabildiği tespit edilmiştir. Ehtiyar ve Yanardağ (2008)'ın 135 otel çalışanı üzerinde anket yoluyla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda işletme genelinde kısmen sessizlik tutumu hakim olsa da genel anlamda çalışanlar açık iletişimden yana ve sorunları açıkça dile getirmeyi tercih etmişlerdir. Çakıcı (2010) ise bu bulguların aksine üniversitede çalışan akademisyenlerle yaptığı çalışmasında “İşyeriyle ilgili endişeli olduğunuz bir sorunu yöneticinizle konuşamadığınız hiç oldu mu?” şeklinde sorulan soruya %70 evet cevabını almıştır.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ait ortalamalara bakılacak olursa, çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalmaları diğer boyutlara göre daha fazla öneme sahiptir. Yönetsel ve örgütsel nedenler faktörü incelendiğinde önermelerdeki nedenlerin çoğunluğu yöneticilerin davranışları ile ilgilidir. Örneğin; “çalışanın yöneticisine güvenmemesi ($x=2,57$)”, “yöneticilerin en iyiyi ben bilirim tavrı ($x=2,79$)”, “yöneticilerin çalışanların fikirlerini önemsememesi ($x=2,54$)”, “çalışanlara mesafeli olmaları ($x=2,45$)”, dolayısıyla çalışanın “düşüncelerini açıkça belirtmesinin bir fayda sağlamayacağı ($x=2,67$)”, “işyerinde açıkça konuşmanın desteklenmemesi ($x=2,73$)”, “resmi yapının katı olması ($x=2,60$)” gibi ifadeleri içermektedir.

Alparslan (2010), yaptığı çalışmada işgörenler üzerindeki örgütsel sessizlik algısının daha çok üst yönetimin olumsuz tutumları ile gerçekleştiğini tespit etmiştir. Aynı şekilde Bildik (2009), yönetsel ve örgütsel nedenlerin sessizlik davranışı üzerinde en açıklayıcı faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların görev yaptıkları örgütlerde çevrelerinden izole edilmesi yani yalıtım korkusu ($x=2,46$) ikinci sırada yer almaktadır. Bu boyuttaki önermeler şöyledir: “güven ve saygı kaybına uğrama korkusu ($x=2,36$)”, “sorun yaratan birisi olarak değerlendirilme ($x=2,60$)” vb.

Üçüncü faktör olan ilişkileri zedeleme korkusunun ($x=2,45$) temelinde “ilişkilere zarar verilebileceği ($x=2,52$)” sonrasında “problemlerin dile getirilmesi sonucu destek kaybına uğrama ($x=2,41$)” korkuları yatmaktadır.

Son faktörler olan iş ile ilgili korkular ($x=2,34$) ve deneyim eksikliği ($x=2,18$) boyutunda çalışanların “iş kaybetme ($x=2,07$)”, “görev yerinin veya pozisyonunu

değiştirilmesi korkusu ($x=2,39$)” ve “alt pozisyonda yer alma ($x=2,43$)” gibi hususları kapsamaktadır.

Çakıcı (2010), örgütsel sessizlik boyutlarının ortalamalarına ilişkin yaptığı araştırmada araştırmamızla benzer sonuçlar elde etmiştir. Bu çalışmaya göre, araştırmacının bulduğu örgütsel sessizlik boyutlarının aritmetik ortalama değerlerinin araştırmamızdaki sıraya göre yer aldığı görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ($x=3,94$) ve boyutlarının ortalamalarının yüksek düzeyde olmaları örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışının yoğun şekilde sergilendiğini göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının düzeylerinin yüksek olması çalışanların işyerlerine yüksek düzeyde bağlı oldukları anlamına gelmektedir. Erdoğan (2010) tarafından yapılan araştırmada işgörenlerin birbirlerine yardımcı olmalarının ve işyerindeki takım ruhunun morali ve bağlılığı arttırdığı ve böylelikle örgüt içerisinde işbirliğinin sağlandığı ifade edilmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar, enerji ve zamanlarını gereksiz işler için harcamak yerine örgütün verimliliğini arttırmak için kullanmaktadırlar.

Özellikle nezaket boyutunun sahip olduğu yüksek ortalama dikkat çekicidir. İşyerinde “çalışma arkadaşlarına saygı gösterme ($x=4,67$)”, “çalışma arkadaşlarına problem yaratmama ($x=4,19$)” önermelerini kapsayan bu boyutun yüksek olması örgüt içerisinde birlikte çalışılan insanlara karşı düşünceli olmayı, meslektaşlarıyla uyum içerisinde çalışmayı öngörmektedir. Benzer sonuçlar Şeşen (2006) tarafından yapılan araştırmada da elde edilmiştir. Şeşen (2006), nezaket boyutunun çok yüksek çıkmasını personelin problem oluşmadan önce yardım etmede çok istekli, yönlendirici ve fedakâr olduklarını ifade ederek açıklamıştır. Örgütsel vatandaşlık boyutlarının ortalamaları incelendiğinde ikinci sırada diğerkâmlık boyutu ($x=4,06$) maddelerinden “yeni gelen bir çalışana yardımcı olurum ($x=4,40$)”, “elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşırım ($x=4,30$)” ifadelerinin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların “işletmedeki gelişmelere ve yeniliklere destek olma ($x=4,20$)” önermesini içeren sivil erdem ($x=3,95$) ile “işyerindeki problemleri sorun etmeme ($x=3,40$)”, “vakitlerini boşa harcamama ($x=3,73$)”, “işler üzerine yoğunlaşma ($x=3,89$)” önermelerini içeren centilmenlik ($x=3,71$) boyutlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bulgulara göre çalışanların enerji ve zamanlarını gereksiz işler için harcama yerine örgütün verimliliğini arttırmak için kullanmakta oldukları söylenebilir.

Diğer boyutlarla kıyaslandığında daha düşük ortalamaya sahip olan vicdanlılık boyutu ($x=3,64$) “işyeri ile ilgili faaliyetlerde bulunma ($x=3,78$)”, “tüm faaliyetlere katılma isteği ($x=3,97$)” önermelerini içermektedir.

3.5.3. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları Arasındaki İlişki

Örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon katsayılarına bakılmıştır.

Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin önemli özelliklerini açıklayan ve özetleyen bir sayıdır. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında değişen bir sayıdır. Eğer, katsayı pozitif ise bir değişkenin değeri arttığında diğerinin de değeri artmakta benzer şekilde bir değişkenin değeri azaldığında diğerinin de değeri azalmaktadır. Eğer, katsayı negatif ise bir değişkenin değeri artarken diğerinin değeri azalmaktadır.

Korelasyon katsayısının mutlak değeri ilişkinin gücünü göstermektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri en fazla 1,0 ve en düşük olarak da 0,0 olabilir. Bu değer 1'e ne kadar yakınsa iki değişken arasındaki ilişki o kadar güçlüdür (Köklü vd., 2007).

Yaptığımız araştırma için hesaplanan Pearson Korelasyon katsayıları ile ilgili bulgular Tablo 3.6'da yer almaktadır. Tabloya göre 0,01 düzeyinde anlamlı olan ilişkiler ** şeklinde 0,05 düzeyinde anlamlı olan ilişkiler ise * şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 3.6 Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları Arasındaki İlişki

		1	2	3	4	5	6	7
ÖS (1)	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
ÖVD (2)	Pearson Correlation	-,158*	1					
	Sig. (2-tailed)	,011						
Diğerkâmlık (3)	Pearson Correlation	-,069	,727**	1				
	Sig. (2-tailed)	,269	,000					
Vicdanlılık (4)	Pearson Correlation	-,074	,750**	,440**	1			
	Sig. (2-tailed)	,237	,000	,000				
Nezaket (5)	Pearson Correlation	-,096	,639**	,375**	,322**	1		
	Sig. (2-tailed)	,126	,000	,000	,000			
Centilmenlik (6)	Pearson Correlation	-,172**	,770**	,398**	,469**	,480**	1	
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,000	,000		
Sivil Erdem (7)	Pearson Correlation	-,158*	,772**	,369**	,547**	,361**	,475**	1
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	,000	,000	,000	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3.6'yı incelediğimizde örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında *negatif* yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -0,158, p < 0,01$). Bu bulguya göre çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığı görülmüştür. Bu bulguya göre çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri durumunda işletme yararına olan örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyeceklerini söylemek mümkündür. Ayrıca çalışanların işyerlerinde bilinçli olarak sergiledikleri sessizlik tutumunun işe ilgi, işe katılım, kendini örgütün bir parçası olarak görme olarak algılanan örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğrudan bir ilişki içerisinde olduğunun Cropanzono vd. (1997), Rhoades ve Eisenberger (2002)'in araştırmalarıyla da paralellik gösterdiği söylenebilir. Daha önce yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Şehitoğlu (2010), yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuca göre H1 hipotezi (*H1: Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında bir ilişki vardır*) desteklenmiştir.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan centilmenlik ($r = -0,172; p < 0,01$) ve sivil erdem ($r = -0,158; p < 0,01$) arasında *negatif* yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sivil erdem, çalışanların işyerlerindeki gelişmelere destek olma, örgüt imajına katkıda bulunacak faaliyetlere katılma ve bu sayede iş ve işyerinde gelişmelere yardımcı olma anlamına gelir. Centilmenlik ise sorunları büyütmeden, zamanını problemlerle yakınlıkla geçirmekten kaçınan çalışanların sergilediği bir davranış türüdür. Bu bulguya göre bir örgütte çalışanların kendilerini ifade etmekten çekinmeleri ve gördükleri aksaklıklara karşı seslerini çıkarmamaları durumunda örgüt imajına katkıda bulunacak örgütsel vatandaşlık davranışlarını da göstermekten kaçınacaklarını söylemek mümkündür. Bu durumda, H2 hipotezi (*H2: Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının boyutları arasında bir ilişki vardır*) centilmenlik ile sivil erdem boyutları için desteklenmiştir.

3.5.4. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutları

Aşağıda araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ait düzeylerin farklılaşma durumları analiz edilmektedir. İki grubun söz konusu olduğu

durumlarda parametrik olmayan Mann-Whitney U testi ve ikiden fazla grubun söz konusu olduğu durumlarda ise parametrik olmayan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır.

3.5.4.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Test sonucunda kadın ve erkek çalışanların ÖVD'nin "vicdanlılık" ve "yönetmel ve örgütsel nedenler" boyutlarının düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 3.7. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yapılan Karşılaştırmalar (Mann-Whitney U)

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Vicdanlılık	Kadın	99	116,12	6546	0,010
	Erkek	157	136,31		
	Toplam	256			
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Kadın	99	145,39	6099	0,004
	Erkek	157	117,85		
	Toplam	256			
Örgütsel Sessizlik	Kadın	99	140,71	6563	0,036
	Erkek	157	120,80		
	Toplam	256			

Tablo 3.7'ye göre erkek çalışanların vicdanlılık düzeyleri kadın çalışanlarla karşılaştırıldığında daha yüksek çıkmıştır. Mesai bitmiş olsa bile bitmesi gereken işleri bitirmeye çalışmak, zamanının çoğunu işyeriyle ilgili faaliyetlerde geçirmek gibi vicdanlılık davranışlarını erkekler kadınlara göre daha fazla sergilemektedirler.

Örgüt dışındaki alanlarda kadınların sorumluluklarının erkeklerden daha fazla olduğu buna karşın erkeklerin örgütün etkililiği için çalışmalarda bulunabilecekleri zaman diliminin fazla olabildiği ve örgütle ilgili görevlerde kadınlara oranla daha yardımsever, fazla mesai yapmada daha gönüllü ve işletmenin verimliliğine daha fazla katkı sunmak için daha çok istekli oldukları söylenebilir. Uslu (2011), yaptığı

araştırmada erkeklerin örgüt içerisinde kadınlardan daha fazla gönüllülük davranışı sergilediklerini tespit etmiştir.

Diğer taraftan örgütlerdeki kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla suskun kaldıkları bulunmuştur. Ancak bizim elde ettiğimiz sonuçlardan farklı olarak Taşkiran (2011), yaptığı çalışmada kadınların erkeklere kıyasla bireysel olarak daha az sessizlik tutumunda bulunduğunu tespit etmiştir.

Ulusal ve kültürel değerlere göre Türk toplumundaki erkekler kadınlara göre daha fazla kabul görmektedirler. Ülkemizde kadınların pek çok alandan soyutlanmalarının, görüşlerine değer verilmemelerinin, küçük yaştan beri susma, konuşmama davranışlarına yönlendirilmelerinin olduğu görülmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar kadınların çalışma hayatlarında engellemelere ve çevrelerinden olumsuz tepkilere maruz kaldıklarını ortaya koymuştur. Örgütlerde son zamanlarda sıklıkla bahsedilen mobbing ve cam tavan sendromuna kadın çalışanlar daha fazla maruz kalmaktadır. İşletmelerde olumsuz davranışlarla karşılaşmamak, negatif bir geri bildirim almamak için kadın çalışanların sessizliği daha fazla sıklıkla tercih ettikleri söylenebilir. İşletme yöneticilerinin açıkça konuşmayı desteklememesi, katı bir hiyerarşik yapının olması, söylediklerinin ve düşüncelerinin üst yönetimce ve çalışma arkadaşlarınca değerli bulunmaması gibi nedenler de kadın çalışanları daha fazla örgütsel sessizlik tutumuna yönlendirmiş olabilir.

3.5.4.2. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre yapılan karşılaştırmalarda Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Fark görülen durumlar Tablo 3.8'de verilmektedir.

Tabloya göre çalışanların eğitim durumlarına göre yapılan karşılaştırmalarda örgütsel vatandaşlık, sivil erdem ve deneyim eksikliği ortalamalarının farklılaştığı görülmektedir.

Tabloya göre, örgütsel vatandaşlık davranışını daha yoğun bir şekilde sergileyen çalışanlar lise mezunu olan çalışanlardır. Yapılan LSD testine göre lise mezunlarının örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemeleri lisansüstü mezunu çalışanlara göre farklı olarak tespit edilmiştir. Bunun nedeni, lise mezunu çalışanların vatandaşlık

ortalamalarının lisansüstü mezunu çalışanların ortalamasına kıyasla daha yüksek olmasıdır. Sonuç olarak, eğitim durumu lisansüstü olan çalışanların, diğer çalışanlara göre kendilerini örgüte en az ait hissedenden grup olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.8. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Yapılan Karşılaştırmalar (Kruskal-Wallis H)

Eğitim Durumu		N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Sivil Erdem	İlköğretim	24	125,58	16,420	0,03
	Lise	107	146,83		
	Yüksekokul	55	102,85		
	Üniversite	58	127,87		
	Lisansüstü	12	91,46		
	Toplam	256			
Örgütsel Vatandaşlık	İlköğretim	24	124,67	9,562	0,048
	Lise	107	142,79		
	Yüksekokul	55	118,91		
	Üniversite	58	121,78		
	Lisansüstü	12	85,21		
	Toplam	256			
Deneyim Eksikliği	İlköğretim	24	173,25	10,170	0,038
	Lise	107	124,12		
	Yüksekokul	55	126,82		
	Üniversite	58	122,70		
	Lisansüstü	12	113,79		
	Toplam	256			

Tabloda, ÖVD'nin alt boyutu olan sivil erdem davranışının çalışanların eğitim durumlarına göre farklılaştığı görülmektedir. Yapılan LSD testine göre lise mezunu çalışanların sivil erdem davranışı düzeyleri yüksekokul ve lisansüstü mezunu olan çalışanlara göre farklılık göstermektedir. Ayrıca yüksekokul mezunu çalışanların sivil erdem davranışlarının üniversite mezunu çalışanlara göre farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, sivil erdem boyutu en fazla lise mezunu çalışanlar tarafından sergilenmektedir. Bu davranışı en az lisansüstü mezunları göstermektedirler.

Deneyim eksikliği nedeniyle hangi eğitim seviyesindeki çalışanların daha çok sessiz kaldığına bakılacak olursa ilköğretim mezunu çalışanlarının örgüt içerisinde

deneyim eksikliği düşüncesiyle daha fazla suskunluğu tercih ettikleri tespit edilmiştir. Yapılan LSD testinin sonuçlarına göre ilköğretim mezunu çalışanların örgüt içerisindeki diğer çalışanlara göre daha fazla susma davranışını tercih ettikleri anlaşılmıştır. Tablo 3.8'e göre kısmen de olsa eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların suskunluğu tercih etme düzeyi azalır sonucuna varabiliriz. Bu durum eğitim seviyesi düşük olan çalışanların öz güvenlerinin daha düşük olmasıyla ve bunun çalışanları boyun eğmeye ve tepkisizleşmeye yöneltmesiyle açıklanabilir. Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından yapılan araştırmada da eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların sessizliğe daha duyarlı oldukları ve bunu bir sorun olarak gördükleri ifade edilmektedir.

3.5.4.3. Yaşa Göre Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılan çalışanların yaş durumlarına göre yapılan karşılaştırmalarda Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda anlamlı bir fark görülmemiştir.

Yani çalışanların genç, orta yaşlı veya yaşlı olmaları örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve ÖVD'nin boyutlarında önemli farklılıklar yaratmamaktadır. Bu bulgu Berber (2010) ve Köse vd. (2003)'nin yaptıkları araştırmalar sonucunda çalışanların yaşı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki tespit edilememiştir bulgusu ile de tutarlılık göstermektedir.

3.5.4.4. İşletme Türüne Göre Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletme türüne göre yapılan karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Fark görülen durumlar Tablo 3.9'da verilmektedir.

Tabloyu analiz ettiğimizde ilaç firmalarının örgütsel vatandaşlık ve boyutlarına ait ortalamalarının (vicdanlılık, nezaket, sivil erdem) hastane çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni özel sektör kapsamına giren ilaç firmalarının kamu sektörü dâhilinde olan hastanelere kıyasla daha fazla işgören memnuniyetini önemsemeleri olabilir. Bu kurumlarda önemli olan işlerin yapılması değil işletmelerin elde ettiği kar ve verimliliğidir. Analize özel-kamu sektörü açısından bakacak olursak özel sektörde çalışanların çalışma şartlarına, takım ruhuna, müşteri

memnuniyetine vb. önem verilmektedir. Kamu sektöründe çalışan kişiler kendilerini kuruma ait hissetmeyebilirler, günü kurtarma çabası içerisine girebilirler.

Tablo 3.9. Çalışanların Çalıştıkları İşletme Türüne Göre Yapılan Karşılaştırmalar

İşletme Türü		N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Vicdanlılık	İlaç Firmaları	102	155,48	5102	0,000
	Hastaneler	154	110,63		
	Toplam	256			
Nezaket	İlaç Firmaları	102	141,60	6518	0,017
	Hastaneler	154	119,82		
	Toplam	256			
Sivil Erdem	İlaç Firmaları	102	150,86	5573	0,000
	Hastaneler	154	113,69		
	Toplam	256			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İlaç Firmaları	102	147,97	5868	0,001
	Hastaneler	154	115,61		
	Toplam	256			
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	İlaç Firmaları	102	116,64	6644	0,037
	Hastaneler	154	136,35		
	Toplam	256			

Özdevecioğlu (2002) özel ve kamu sektöründeki çalışma koşulları arasındaki farklılıkları ortaya koyan araştırmasında özel sektörde başarı ya da başarısızlığın son derece önemli olduğunu bunun aksine kamu kurumlarında sadece hizmetlerin görülmesinin yeterli olabileceğini belirtmiştir. Bu yüzden ilaç firmasındaki çalışanlar kendilerini daha çok kuruma ait hissetmekte, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmakta, örgütlerinin verimliliği ve gelişimi için daha fazla çaba sarf etmekte örgütsel

vatandaşlık davranışını sergilemede daha istekli olabilmektedirler. Sonuç olarak ÖVD'nin vicdanlılık, nezaket, sivil erdem boyutlarının çalışanların buldukları işletme türüne göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Hastane çalışanlarının örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı suskunluğu tercih etme düzeyleri ilaç firması çalışanlarına göre daha yüksek olarak bulunmuştur. Kamu sektöründe yöneticilerin daha otoriter, hiyerarşik yapının daha sert olduğu, çalışanların fikir ve görüşlerine daha az önem verildiği, yönetici-çalışan ilişkisinin zayıf olduğu gözlemlenmektedir. Kamu sektöründe önemli olanın görevlerin yerine getirilmesi mantığı çerçevesinde değerlendirecek olursak, çalışanların nasılsa aksaklıkları söylemenin bir faydası/ yararı yok inancı, söylendiği takdirde şikâyetçi biri olarak görülme korkusu çalışanlar tarafından daha fazla kabullenilmiş olabilir. Bu yüzden çalışanlar gerçek fikirlerini söylemek yerine bunları saklamayı tercih ediyor olabilirler. İşyeriyle iyi ilişkiler kuran, fikirlerine ve düşüncelerine değer verildiğini gören, sunduğu önerilerinin üst yönetimce dikkate alınacağını ve bir farklılık oluşturacağını bilen çalışan beklenin üzerinde bir performans sergileme gayreti içinde olacağı söylenebilir. Özdemir ve Uğur (2012), 434 özel ve kamu çalışanına uyguladıkları çalışmada kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarından daha yüksek bir örgütsel sessizlik eğilimi içinde olduklarını bulmuşlardır.

3.5.4.5. İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılanların işyerindeki çalışma sürelerine göre yapılan karşılaştırmalarda Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Fark görülen durumlar Tablo 3.10'da verilmektedir.

Tabloya göre, örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık boyutunu en fazla, "1 yıldan az süredir" işyerinde çalışmakta olanlar sergilemektedir. İşletmede "10 yıldan fazla" çalışmış olanlar bu boyutu en az sergileyen gruptur. Yapılan LSD testiyle vicdanlılık boyutuna ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, işletmede "1 yıldan daha az" çalışanların "1-5 yıl arası" çalışanlara ve "10 yıldan fazla" çalışmış işgörenlere göre daha fazla sergiledikleri görülmüştür. Bu sonuçlara göre, işyerinde çalışma yılı arttıkça çalışanların vicdanlılık boyutunu sergilemelerinde düşüş gözlenmektedir.

Tablo 3.10. Çalışanların İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Yapılan Karşılaştırmalar (Kruskal-Wallis H)

Çalışanların Çalışma Süresi Durumu		N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Vıcdanlılık	1 yıldan az	14	179,36	9,429	0,024
	1-5yıl	145	122,70		
	6-10 yıl	59	137,86		
	10 yıldan fazla	38	117,37		
	Toplam	256			
Sıvıl Erdem	1 yıldan az	14	172,50	10,288	0,016
	1-5yıl	145	121,32		
	6-10 yıl	59	144,18		
	10 yıldan fazla	38	115,36		
	Toplam	256			

Tabloya göre sıvıl erdem boyutunu en fazla “1 yıldan az” çalışanların sergiledikleri gözlenmiştir. En az ise “10 yıldan fazla” çalışmış olan kişiler sergilemişlerdir. Yapılan LSD testinde vıcdanlılık boyutuna ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, “1 yıldan daha az” çalışanların “1-5 yıl arası” çalışanlara ve “10 yıldan fazla” çalışmış işgörenlere göre işletmelerde daha fazla sıvıl erdem davranışını sergiledikleri bulunmuştur. Bu durumu, işletmedeki çalışma süresi artan çalışanın yaptığı işin bir süre sonra monotonlaşması, işletmede kıdemce fazla olan çalışanların yeniliklere ve gelişmeye bakış açılarının yeni çalışanlara göre daha az olabileceği şeklinde açıklamak mümkündür.

3.5.4.6. Çalışanların Mesleklerine Göre Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılan çalışanların mesleklerine göre yapılan karşılaştırmalarda Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda anlamlı bir fark görülmemiştir. Ancak, ilaç firmalarında görev yapan müdür ve şeflerin yani üst yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışını diğer çalışanlara göre kısmen de olsa daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu durumu, yönetici grubundaki çalışanların diğer çalışanlara örnek olmak bakımından örgüt içinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri biçiminde açıklamak mümkündür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1980’li yıllardan günümüze kadar yaşanmakta olan teknolojik gelişmeler bireysel, örgütsel ve toplumsal yaşamda köklü değişimler meydana getirmektedir. Gittikçe küreselleşen dünya pazarında rekabet daha bir yoğun olarak yaşanmakta, müşteri istek ve beklentileri hızla değişmekte ve çeşitlenmektedir. Böyle bir ortamda işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında sahip oldukları kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması stratejik bir önem taşımaktadır.

İşletmelerin temel fonksiyonu mal ve hizmet üretmektir. Bu süreçteki üretim faktörlerinden en önemlisi insan kaynağıdır. Çünkü işletmelerde kullanılan teknoloji hangi düzeyde olursa olsun insan kaynağının yaratıcılığı, sorun çözme becerisi, uygun koşullar sağlandığında işletmeye yapacağı özverili katkı, değişime ayak uydurabilme ve geleceği önceden kestirebilme yeteneği vb. insani özellikler işletmelerin stratejik anlamda üstünlük kurmalarında hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda en kısa yoldan amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmelerin insan kaynağının önemini fark etmeleri ve dolayısıyla insana, yani iş görenlerine değer vermeleri, onların görünür ve gizli güçlerinden en üst düzeyde faydalanmaları gerekmektedir.

Günümüzün iş dünyasında bu gerçekler göz önünde tutulduğunda işletmeler kar elde etmek, büyümek ve yaşamlarını sürdürmek gibi temel amaçlarının yanı sıra müşteri memnuniyeti ile birlikte işgörenlerin çalışma koşullarını iyileştirmek ve işgörenlerin gelişimine katkı sağlayarak onların iş yaşamı kalitelerini artırmak gibi özel amaçlar da edinmişlerdir.

İnsan sermayesi kapsamında entelektüel ve sosyal sermayelerin kullanılmasına ilişkin olarak, çalışanların biçimsel rol davranışlarına ilaveten kendi istekleriyle yaptıkları ve örgüt performansını artıran biçimsel olmayan rol dışı davranışları örgütlerin rekabet üstünlüğünü elde etmede giderek ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan günümüzde örgütsel performansın artırılması ve rekabet avantajının yakalanmasında giderek artan bir faktör çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi, çalışanların olumlu tutumlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır. Küreselleşen dünyada işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamaları için çalışanları ile uyum içerisinde olmaları, işletme içerisinde oluşabilecek

sorun ya da aksaklıkları önceden görmeleri ve problemler büyümeden müdahale etmeleri gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin bulunduğu işletmelerde çalışanlar ellerindeki bilgileri çevreleriyle ve yönetimle paylaşmak yerine susmayı tercih etmektedirler. Böylece yöneticiler önemli bilgilerden mahrum kalmakta, mevcut hatalar görülememekte ve güçlü rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri zorlaşmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgüt içerisinde meydana gelen problemlere ve sorunlara ilişkin durumu değiştirecek veya etkileyebilecek endişe, görüş ve fikirlerin iletilmemesi, bilinçli olarak susulması olarak ifade edilmektedir.

Çalışmamızda örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları birlikte incelenmiştir. Çalışmanın başında konu ile ilgili kuramsal bilgiler verildikten sonra 2012 yılı Haziran ayında Erzurum ili merkezindeki ilaç firmalarında ve hastanelerdeki çalışanlarla yapılmış bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Yapılan araştırma ile öncelikle araştırmanın yapıldığı kurumlarda çalışanların örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının düzeylerinin ve bunlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ardından araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre ÖS, ÖS'nin boyutlarının, ÖVD ve ÖVD'nin boyutlarının düzeylerinin farklılaşma durumunun ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmadan özetle aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri *düşük* olarak bulunmuştur. Yani araştırma yapılan işletmelerde örgütsel sessizlik düşük de olsa mevcuttur, çalışanlar az da olsa sessizlik davranışını tercih etmektedirler. Örgütsel sessizlik boyutlarına bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, yalıtım korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu düzeylerinin *düşük* oldukları gözlenmiştir.

- Araştırmaya katılan çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri *yüksek* olarak bulunmuştur. Buna göre literatürde ekstra rol davranışı ya da örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan bu davranışların personelin büyük bir çoğunluğu tarafından sergilendiğini görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık boyutlarına bakıldığında diğerkâmlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem düzeylerinin *yüksek*, nezaket boyutu düzeyinin ise *çok yüksek* olduğu bulunmuştur.

- Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında *negatif* yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre işletmelerde çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme düzeylerinin azaldığını veya örgütsel sessizlik düzeyi düştükçe örgütsel vatandaşlık düzeyinin arttığını söylemek mümkündür.

- Örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile örgütsel sessizlik arasında *negatif* yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça örgüte olan bağlılıklarının azaldığını, işletmenin yararına olabilecek fazladan rol ve davranışlardan kaçındıklarını söylemek mümkündür.

Örgütte karşılaşılan sıkıntılar ve güçlükler karşısında şikâyet etmeden olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olma ya da karşılaşılan sorunları çok fazla büyütmemeye düşüncesi, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu ifade etmektedir.

Çalışanların yöneticilerinden memnun olmadığı, iş ve işletme ile ilgili herhangi bir sorunu söylemediği, problemlerin çözümünde aktif rol almadığı, dışlanma ya da yöneticinin gözünde sorun bildiren biri olmaktan korktuğu için susma eylemini gerçekleştiren çalışanların problemleri büyütmeden üstesinden gelme davranışı olan centilmenlik davranışını sergilemeleri beklenemeyebilir.

Sivil erdem örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlardır. Aynı şekilde örgüt içerisindeki yeniliklere, gelişmelere, örgüt yararına olabilecek etkinliklere, araştırmalara, düşünce gruplarına gönüllü olarak katılma davranışı olarak da bilinen sivil erdem boyutunun sessizlik içerisinde bulunan, kendini iş ve işyerine ait hissetmeyen çalışanlarda bulunması da beklenen bir durum değildir.

- Araştırmaya katılan çalışanların *cinsiyetlerine göre* yapılan karşılaştırmalarda erkek çalışanların örgütteki vicdanlılık boyutunu sergileme düzeyleri kadın çalışanlara göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Buna göre erkek çalışanların uzun dönemli çalışmalara, projelere ve işletme faaliyetlerine katılma isteklerinin daha fazla olduğunu

söylemek mümkündür. Bunun nedeni kadın çalışanların örgüt dışında günlük hayatta daha fazla sorumlulukları ve görevleri olmasının örgüt faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmalarını engellemesi olabilmektedir.

Ayrıca örgütsel sessizlik davranışını kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla göstermektedirler ve bu farkın oluşmasını sağlayan en büyük etken örgütsel sessizlik davranışının alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler boyutudur.

- Araştırmaya katılan çalışanların *eğitim durumlarına göre* yapılan karşılaştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışını ve alt boyutu olan sivil erdem boyutunu lise mezunları diğer çalışanlara göre daha yüksek oranda sergilemektedirler.

“Konusursam dile getirdiğim konular bilgisizliğimi ve denetimsizliğimi ortaya çıkarabilir”, “Bulduğum kademe alt kademe olduğundan fikirlerimi üst makamlar dikkate almazlar, önemsemezler” önermelerini içeren bu boyutu eğitim seviyesi olarak en düşük çalışanların hissetmesi anlamlıdır.

- Araştırmaya katılan çalışanların *çalışma sürelerine göre* 1 yıldan az çalışanların ÖVD'nin sivil erdem ve vicdanlılık boyutlarını diğer çalışanlara göre daha fazla sergiledikleri bulunmuştur. Diğer çalışanların ise bu boyutları sergileme düzeylerinin birbirlerine yakın olduğu görülmüştür.

Örgüte yeni dâhil olan çalışanlar örgüte uyum sağlamak, kendini örgüte kabul ettirmek ve benimsetmek isteyeceklerdir. Yönetimin örgütteki yeni çalışanlardan daha yüksek beklentisi olması doğaldır. Örgüt içerisinde çalışma süresi fazla olan çalışanların yaptıkları işler bir süre sonra monotonlaşacak, yeniliğe ve gelişime kapalı hale geleceklerdir. İşletmede çalışma süresi düşük olan çalışanlar kıdem bakımından daha yüksek olan çalışanlara kıyasla daha uyumlu olmak isteyecek, yeni olduğu için arkadaşları ile tartışmayacak, enerjisini ve vaktini işine verecektir. Böylelikle, çalışanlar çevrelerinde dışlanmamak ve izole edilmemek için vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarını daha fazla sergilemek isteyecek, beklenenden daha fazla görevi yerine getireceklerdir.

- Araştırmaya katılan çalışanların çalışmakta oldukları *işletme türüne göre* yapılan karşılaştırmalarda ÖVD'nin, ÖVD'nin vicdanlılık, sivil erdem ve nezaket boyutlarını ilaç firmalarında çalışanların hastane çalışanlarından daha fazla

sergiledikleri, örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunu ise hastane çalışanlarının daha yoğun hissettikleri bulunmuştur.

Burada işletmeleri kamu-özel sektörü olarak değerlendirmek mümkündür. Özel sektör kapsamına giren ilaç firmaları çalışanlarının kamu sektörü kapsamında değerlendireceğimiz hastane çalışanlarına göre kendilerini daha fazla örgüte ait hissettikleri, örgütün bir parçası olarak gördükleri bulunmuştur.

Literatürde yer alan araştırmalara göre de kamu kurumlarının yeniliğe ve yaratıcılığa açık olmaktan uzak bir tutum sergiledikleri görülmüştür. Kamu kurumları işgören memnuniyetine fazla önem vermemekte, çalışanların çalışma koşullarını iyileştirme bakımından özel sektöre göre fazla çaba sarf etmemektedirler. Kamu sektöründeki işveren- işgören ilişkisinin özel sektördeki ilişkiye göre çok daha zayıf olduğu bilinmektedir. İşletmede farklılığın, yeniliğin, sinerjinin oluşumuna katkı sağlayan çalışanlar özel sektör için çok fazla önem arz etmektedir.

Kendilerini iş yerlerine ait hisseden çalışanlar, uzun dönemli çalışmalara ve projelere girişecekler, işletme faaliyetlerini benimsediklerinden politikaların belirlenmesinde çok az çatışmalar yaşanacak, yaptıkları işlerden zevk alacaklar, örgütün politika ve hedeflerine bağlı olarak örgütün başarılı olabilmesi için vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem davranışlarını sergileyeceklerdir.

Nihai sonuç olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların ÖS, ÖVD, ÖS boyutları ve ÖVD boyutlarına ilişkin ortalamalarının, çalışanların demografik özelliklerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma ile elde ettiğimiz sonuçlar ve kuramsal kısımdaki bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Çalışanlar işletme içerisinde konuşma, sesini çıkarma davranışını seçerse sadece ihtiyaç duyulan gereksinimlere ve iyileştirmelere dikkat çekmeyecek aynı zamanda işle ilgili konularda alternatif yaklaşımlar ve farklı bakış açılarını da gündeme getireceklerdir. Bu yüzden örgütler çağa ayak uydurmak istiyorlarsa, alternatif yaklaşımlar ve farklı bakış açılarından yararlanmalıdırlar. İstenilen değişim ve gelişmenin yakalanması için işletmelerin çalışan odaklı olmaları gerekmektedir.

- Bu noktada örgütsel sessizliği örgüt performansını etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırmak, anlamak ve ortadan kaldırmaya çalışmak gerekmektedir. Sessizlik davranışının bireyler üzerinde aşırı stres, utanma, düşük verimlilik düzeyi, düşük performans, yeniliğe ve gelişime karşı isteksizlik gibi duygusal ve psikolojik sonuçları bulunmaktadır. Sessizliğe başvurma, çalışanların işte kötü muameleye maruz kalmalarına karşı tepki gösterme yollarından biridir. Örgütsel sessizlik bir takım uygulamalarla tamamen ortadan kaldırılmasa da azaltılabilir.

- Bu anlamda çalışanların kendilerini çalıştıkları kurumla bütünleştirmelerini sağlayan politikalar ve faaliyetler kurum içerisinde devam ettirilmelidir. Çalışanların algıladığı bu aidiyet duygusunu geliştirebilecek politikalar ve faaliyetlerde ne kadar çok bulunulursa, çalışanların gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleşen örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla sergilemesine olanak tanınacaktır.

- Bunun için yöneticiler çalışanları ile arasındaki güç mesafesini azaltmaya çalışmalı, hem kendilerine hem de örgüte karşı olan güveni arttırmaya çalışmalı, çalışanlara sistem ve örgüt aksaklıkları konusunda konuşmanın herhangi bir tehlike doğurmayacağı gösterilmelidirler. Yönetim veya arkadaşları tarafından desteklendiğine inandıkları zaman çalışanların konuşma olasılıkları aratacak aksi durumda ise sessiz kalacaklardır.

- Yöneticiler çalışanların içedönük, duygusal olma gibi kişilik özelliklerini değiştiremeyeceklerse bile bu tür çalışanların konuşması için onu teşvik etmelidirler. İşletme ile ilgili bir problemi bulup onu çözüme kavuşturan çalışanlar üst yönetim tarafından açıkça takdir edilip, bu kişiler cesur, yürekli kişiler olarak diğer çalışanlara örnek gösterilebilir. Bu davranış, kişinin açıkça konuşması için gerek duyduğu cesaretin arttırmasına yardım edecektir.

- Çalışanların değişim, yaratıcılık ve yeniliğe kaynak oluşturmaları için organizasyon içinde açık iletişim kanalları artırılmalıdır.

- Son yıllarda gelişen formel ses çıkarma mekanizmaları (açık kapı politikaları, öneri ve şikâyet sistemleri gibi), resmi ortamlarda ses çıkartma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden olan anlık, yüz yüze yakalanabilen informal ortamlar açıkça konuşma fırsatları olarak değerlendirilmeli, işletmeler bu yapıları bünyelerinde bulundurmak için gerekli kaynakları oluşturmalarıdır. Bilgi paylaşımını sağlayan ve

açık kapı politikası olarak adlandırılan politikayı cesaretlendiren işletmelerde çalışanlar kendilerini soru sorabilme, konulan plan ve projeler hakkında fikir yürütebilme hakkına sahip hissederler. Bu doğrultuda çalışanlar daha yaratıcı olacak kendilerini o işletmenin bir parçası olarak hissettiklerinden firma içinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme istekleri o oranda artacaktır.

- İşletmeler, çalışanların kendilerini daha iyi ifade ettiği, düşüncelerini ve görüşlerini yansıtabileceği elektronik ortamlarla veri akışı sağlayabilirler. Bu ortamlarda kişinin kimliğini belirtmediği için çalışanlar kendilerini çok daha rahat hissedebilecekler ve örgüt içerisinde problemlere ve sorunlara suskun kalmayacaklardır.

- Daha önce yapılan araştırmalarda, işletmelerde liderlerin çalışanlara koçluk yapması sonucunda çalışanların motivasyonunu arttığı, yöneticiye daha fazla güven duyduğu dolayısıyla işletme yararına çok daha fazla çalıştığı görülmüştür. Yöneticiler, işletmede böyle bir ortam oluşturmalı, “çalışanlarım ile daha iyi nasıl iletişim kurabilirim?” sorusuna cevap bulmaya çalışılmalıdırlar.

KAYNAKLAR

- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim*. (Yayımlanmış Yüksek lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arseven, A. D. (2001). *Alan Araştırma Yöntemi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Arslantaş, C. C. (2008). “Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”. *TİSK Akademi*, 1, 101-117.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Aytaç, S. (2000). *İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Aytaç, S. (2007). “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, Erişim Tarihi: 08.07.2012, www.isgucdergi.org, 3 (1).
- Başar, A. ve Oktay, E. (1998). *Uygulamalı İstatistik 2*. Erzurum: Şafak Yayınevi.
- Başıyığıt, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batemen, T. S. ve Organ, D. W. (1983). “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Berber, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları 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*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley Yayıncılık.
- 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.
- Bolat, İ., Bolat T. (2008). "Otel işletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Bowen, F. ve Blackmon, F. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice". *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Bozkurt, S. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bulduk, S. (2003). *DeneySEL Psikolojide Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., ve Toth, P. (1997). "The relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress". *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159–180.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri". *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- 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.), (ss.330-334). İstanbul: İKÜ Yayınevi.

- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, O. (2010). "Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 62 (1), 267-276.
- Çıtak, Z. (2010). *Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dede, B. (2009). *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deluga, R. J. (1998). "Leader Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings". *Group and Organizational Management*, 23 (2), 189- 217.
- Demir, M. ve Demir, Ş. (2012). "Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumlar Örneği". *Milli Eğitim Dergisi*, Kış/2012 (193), 184-200.
- Demirci, M. K., Ozler, D. E., Girgin, B. (2007). "Beş Faktör Kişilik Modelinin İş Yerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama". *Journal of Aizerbaijani Studies*, 10 (3), 13-39.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?". *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neil, R. M., Hayes, E. ve 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.
- Edmondson, A. C. ve Detert, J. R. (2005). "The Role of Speaking up in Worklife Balancing", Ellen Ernst Kossek (Ed.). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives*, USA: Lawrence Erlbaum Associates.

- Ehtiyar, R. ve Yanardağ M. (2008). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in Chain Hotel". *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.
- Erenler, E., Aydın, A. Ç., Güney, S. (2011). "Tepe Yönetiminin Açıklığı Ve Çalışan Sessizliği İlişkisi". *Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, Haziran 2011, 3151-3241.
- Erçelik, E. (2008). *Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara 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.
- Erkoç, T. (2008). *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, H., Adıgüzel, O., Öztürk, U. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eser, G. (2012). "Yöneticiye Güvensizliğin Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". Mahmut Tekin (Ed.). *11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, (ss. 412-415), Konya: Akbil Yayınları.
- George, J. M. (1991). "State or Trait: Mood on Prosocial Behaviors at Work". *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.

- Greenberg, J. and Baron, R. (2003). *Behavior in Organizations*. 8. Bas, USA: Pearson International Edition.
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.
- Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık ile İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Girgin, B. (2007). *Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Grant, A. M., Parker, S. ve Collins, C. (2009). “Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel”. *Personnel Psychology*, 62, 31–55.
- Huang, X., Van De, V. E. ve Van Der V. G. (2005). “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”. *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukların Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 180-193.
- Judge, T. A., Martocchio, J. J. ve Thoresen, C. J. (1997). “Five Factor Model of Personality and Employee Absence”. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 745-755.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Kartal, M. (1998). *Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri: Parametrik ve Nonparametrik Teknikler*. 2.bas. Erzurum: Şafak Yayınevi.
- Kaşmer, T. (2009). *Korku Kùltürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analiz*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katz, D. (1964). "The Motivational Basis of Organizational Behavior". *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta: İstanbul.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Bökeoğlu, Ö. Ç. (2007). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi*, 20 (Ocak-Haziran 2003), 1-19.
- Kutunis, R. Ö., Karakiraz, A. (2012). "İşgören Sessizliğinde Kùltürel Boyutların Rolü Varmı?" Mahmut Tekin (Ed.). *11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, (ss. 669-672), Konya: Akbil Yayınları.
- LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (2001). "Voice And Cooperative Behavior As Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability". *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 326-336.
- Latham, G. P. ve Skarlicki, D. P. (1995). "Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews With Organizational Citizenship Behavior". *Human Performance*, 8 (2), 67-80.
- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). "Organizational Silence:A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company". *Computers&Industrial Engineering International Conference on*, 1647-1651.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, C., Epitropaki, O. ve Mcnamara, R. (2005). "The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions". *Group and Organization Management*, 21 (1), 84-104.

- 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. ve Hewlin, P. E. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why". *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). "Guest Editors' Introduction Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations". *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1358.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic". *The Academy Of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E. W. (2011). "Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research". *The Academy Of Management Review*, 5 (1), 373-412.
- Nakane, I. (2006). "Silence and politeness in intercultural communication in university seminars". *Journal of Pragmatics*, 38 (11), 1811-1835.
- Nemeth, C. J. ve Nemeth-Brown, B. (2003). "Better Than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity". Paul Paulus (Ed.). *Group Creativity: Innovation Through Collaboration*. USA: Oxford University Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). "The Subtle Significance of Job Satisfaction", *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98.
- Organ, D. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Özçelik, K. (2011). *Kişi Örgüt Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2012). "Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma". 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*

- Bildiriler Kitabı*. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 MAYIS 2012, (ss.336-342). İzmir.
- Özdevecioğlu, M. (2002). “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (Temmuz-Aralık), 115-134.
- Park, C. W. ve Keil, M. (2009). “Organizational Silence and Whistle-Blowing on It Projects: An Integrated Model”, *Decision Sciences* 40 (4), 901-919.
- Peirce, E., Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). “Why sexual harassment complaints fall on deaf ears”. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 41-54.
- Perlow, L. A. ve Repenning, N. P. (2009). “The dynamics of silencing conflict”. *Research in Organizational Behavior*, 20, 1-29.
- Perlow, L. A., Williams, S. (2003). “Is Silence Killing Your Company?”. *Harvard Business Review*, May, 52-58.
- Pinder, C. C.ve Harlos, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, 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.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). “Perceived organizational support: a review of the literature”. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). U.S.A.: Louisiana State Üniversitesi.

- Premeaux, S. F. ve 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.
- Robertson, I. T., Gibbons, P., Baron, H., Mc Iver, R. ve Nyfield, G. (1999). "Understanding Management Performance". *British Journal of Management*, 10, 5-12.
- Ryan, K. D. ve Oestreich, D. K. (1998). *Driving Fear Out of The Workplace: Creating The High Trust and High Performance Organization*. 2. Bas. San Francisco: Jossey-Bass Yayıncılık.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 2. Bas. Ankara: İmge Kitapevi.
- Scott, R. L. (1993). "Dialectical tensions of speaking and silence". *Quarterly Journal of Speech*, 79 (1), 1-18.
- Shojaie, S., Matin, H., Barani, G. (2011). "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It". *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). U.S.A: George Washington Üniversitesi.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Somer, O. (1998). "Türkçe'de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli". *Türk Psikoloji Dergisi*, 13 (42), 17-32.
- Stevens, C. D. ve Ash, R. (2001). "Selecting Employees for Fit: Personality and Preferred Managerial Style". *Journal of Managerial Issues*, 13 (4), 500-517.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Thompson, H.B. ve Werner, J.M. (1997). "The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model". *Journal of Management*, 23 (4), 583-601.
- Turnipseed, D. L. (2002). "Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavioral and Personal Ethics". *Journal of Business Research*, 55 (1), 1-15.
- Türker, M. (2006). *Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uslu, B. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Manisa İl Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Williams, K. D., Shore, W. J. ve Grahe, J. E. (1998). "The Silent Treatment: Perceptions of Its Behaviors and Associated Feelings". *Group Processes & Intergroup Relations*, 1 (2), 117-141.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, C. S. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Van Dyne, L. ve Lepine, J. A. (1998). "Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity". *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). "Antecedents And Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation". *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Vigoda- Gadot, E. (2006). "Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations". *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36 (1), 77-93.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 113-132.
- Yıldırım, H. (2003). *Empati ile Beş Faktör Kişilik Modeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Merhaba Sayın Katılımcı,

Bu anket “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” başlıklı tezin, araştırma kısmıyla ilgilidir. Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanına göre, her bir cevap seçeneğinin yanındaki kutucuğa (x) işareti koyunuz. Çalışmanın başarısı, vereceğiniz samimi cevaplara bağlıdır. Lütfen anketin herhangi bir yerine isminizi yazmayınız.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

Zişan Duygu Alioğulları
Atatürk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

<p><u>Cinsiyetiniz:</u></p> <p style="text-align: right;">Kadın ()</p> <p style="text-align: right;">Erkek ()</p> <p><u>İşyerindeki Göreviniz/ Pozisyonunuz:</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Yaşınız:</u></p> <p><u>Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?</u></p> <p><u>Hangi departmanda çalışıyorsunuz?</u></p> <p><u>Eğitim Durumunuz:</u></p> <p style="text-align: right;">İlköğretim ()</p> <p style="text-align: right;">Lise ()</p> <p style="text-align: right;">Yüksekokul ()</p> <p style="text-align: right;">Üniversite ()</p> <p style="text-align: right;">Lisansüstü ()</p>
--	---

	Aşağıdaki ifadeler sizin için ne kadar geçerlidir?	Asla	Ara sıra	Bazen	Genellikle	Her zaman
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
2	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
3	Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
4	Görev esnasında bir sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
5	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışana yardım ederim.	1	2	3	4	5
6	Zamanımın çoğunu işyerimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5
7	İşyerim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
8	Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman <u>harcamam</u> .	1	2	3	4	5
9	Beklenmeyen problemler oluştuğunda, diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
10	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
11	İşyerinde birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem <u>yaratmam</u> .	1	2	3	4	5
12	İşyerinde ortaya çıkan çatışmaları çözmede aktif rol oynarım.	1	2	3	4	5
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa <u>harcamam</u> .	1	2	3	4	5
15	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık <u>duymam</u> .	1	2	3	4	5
16	İşyerinde yapılan gelişmelere ve yeniliklere destek olurum.	1	2	3	4	5
17	İşyerini geliştirecek, daha iyi duruma getirecek olan araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5
18	Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
19	İşyerinin düzenlediği sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere ne kadar katılırsınız?		Hiç Katılmam	Az katılım	Orta düzeyde katılım	Çok katılım	Tamamen katılım
1	Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söylemiyorum.	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için açıkça konuşmam gereksizdir.	1	2	3	4	5
4	Bu işyerinde açıkça konuşulmaz.	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerim, bu işyerinde açıkça konuşmayı desteklemezler.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin "en iyi ben bilirim" tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	1	2	3	4	5
7	Bu işyerindeki resmi yapı, açıkça konuşmaya uygun değildir.	1	2	3	4	5
8	Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9	İşimle/mesleğimle ilgili ilkeler konusunda yöneticilerle aramızda anlaşmazlık olduğundan, fikirlerimi açıkça söylemiyorum.	1	2	3	4	5
10	Düşüncelerimi açıkça söylemem bir fayda sağlamayacak.	1	2	3	4	5
11	Bu işyerindeki resmi yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	1	2	3	4	5
12	Yöneticimin bana karşı mesafeli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13	Bu işyerinde açıkça konuşan kişiler, haksızlığa veya kötü muameleyle maruz kalıyorlar.	1	2	3	4	5
14	Bu işyerinde açıkça konuşursam işimi kaybedebilirim.	1	2	3	4	5
15	Bu işyerinde ortaya çıkan sorunları veya problemleri ilgili makamlara bildirirsem, görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	1	2	3	4	5
16	Bu işyerinde sorunları ilgililere bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	1	2	3	4	5
17	İşyerinde gördüğüm aksaklıkları bildirmem terfi almamı engelleyebilir.	1	2	3	4	5
18	Fikirlerimi açıkça söylersem, yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı cephe alabilirler.	1	2	3	4	5
19	Yeni fikir ve öneriler sunduğumda mevcut iş yüküm artabilir.	1	2	3	4	5
20	İşyerindeki problemlerini üstlere bildirme ya da önerilerde bulunma konusunda yeterince tecrübem yok.	1	2	3	4	5
21	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	1	2	3	4	5
22	Konuşursam, dile getirdiğim konu bilgisizliğimi veya deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1	2	3	4	5
23	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikirlerimi üst makamlar dikkate almazlar, önemsemezler.	1	2	3	4	5
24	Problem bildirdiğimde sorun yaratan (şikâyetçi) biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
25	Sorun bildirmek, bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	1	2	3	4	5
26	Yöneticim işyeriyle ilgili kötü şeyleri duymayı sevmez, kızar.	1	2	3	4	5
27	Sorun bildirirsem ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.	1	2	3	4	5
28	Problemleri anlatırsam başkalarıyla aram bozulabilir.	1	2	3	4	5
29	Açıkça konuşursam, çevremdeki desteği kaybedebilirim.	1	2	3	4	5
30	İşyerindeki aksaklıklarından veya sorunlarından bahsetmem, yöneticilerimin hoşuna gitmez.	1	2	3	4	5

Anket bitmiştir. Teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Zişan Duygu Alioğulları
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum- 22.01.1988
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi İşletme Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İletişim	
E-Posta Adresi	zisan_duygu@hotmail.com
Tarih	