

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ
ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
VE ALGILANAN ÇALIŞAN
PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**YASİN ŞEHİTOĞLU
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

GEBZE-2010

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ
ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
VE ALGILANAN ÇALIŞAN
PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**YASİN ŞEHİTOĞLU
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. CEMAL ZEHİR**

GEBZE-2010

ÖZET

Tezin Başlığı: Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi
Yazar: Yasin Şehitoğlu

Çalışmamız, birbirine karşıt olarak değerlendirilen sessizlik ile seslilik kavramlarını yönetim bilimi çerçevesinde ele almaktadır. Bu iki kavram çalışmamızda Örgütsel Sessizlik başlığı altında incelenirken, çalışanların sessizlik ve seslilik düzeyleri olarak ifade edilen Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sesliliği araştırmamızın ilk değişkeni olarak kabul edilmektedir. İkinci değişkenimiz ise örgütlerde ekstra rol çabaları olarak ifade edilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışıdır. Üçüncü değişkenimiz ise Çalışan Performansıdır. Bu kapsamda Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sesliliği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışan Performansı üzerindeki münferit ve ortak etkileri araştırılmıştır. Bu maksatla öncelikle Örgütsel Sessizlik başlığı altında; Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sesliliği ile alt boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile alt boyutları ve Çalışan Performansı geçmiş çalışmalara dayanarak açıklanmıştır. Sonrasında ise, Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sesliliği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Bu çalışma için bir araştırma modeli ve buna bağlı hipotezler geliştirilmiştir. Bu araştırma modeli, çalışan sessizliği ve çalışan sesliliğinin 3'er boyutu, Örgütsel Vatandaşlık davranışının 5 boyutu ve çalışan performansı faktörlerinden oluşmuştur. Ardından işletme literatüründe eksikliği bulunan çalışan sessizliği ve çalışan sesliliğinin toplam 6 boyutunu içeren bir araştırma ölçeği geliştirilmiştir. 1323 işletme çalışanından elde edilen verilerle ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi prosedürleri ile test edilmiştir. Son olarak hipotezleri test etmek için regresyon metodu kullanılmıştır.

Bu çalışmanın sonucu olarak, örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerine anlamlı etkileri olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkisini oynadığı ara değişken rolüyle şekillendirdiği tespit edilmiştir.

SUMMARY

Title: Connections Between Organizational Silence Organizational Citizenship Behavior and Perceptive Employee Performance

Author: Yasin Şehitoğlu

When our research handle silence and voice concepts which are commonly considered as contrary in the framework of management science. While these two concepts examined by means of Organizational Silence title, we have accepted Employee Silence and Employee Voice as first variables. Second variable is Organizational Citizenship Behavior which is expressed as “extra rol effort” in organizations. Third variable is Employee Performance . In this context mutual and seperate effects of Employee Voice, Employee Silence and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance has been reserached. For this purpose, firstly, Employee Silence, Employee Voice, Organizational Citizenship Behavior and their subdimendions under the subject of Organizational Silence has been explained on the basis of past academical works. Afterwards connections between Employee Voice, Employee Performance, Employee Silence and Organizational Citizenship Behavior were analysed.

A research model and hypotheses related to the model has been developed. The research model constitutes from Organizational Citizenship Behavior’s five dimensions ad Employee Voice’s and Employee Silence’s three dimensions and Employee Performance factors. Afterward a research scale which is a lack of Business literature and that contains Employee Silence’s and Employee Voice’s six dimensions and has been developed. Reliability and validity of scale was tested in the context of datas which were derived from 1323 establishment employee. by confirmatory factor analysis procedures. Finally the regression method were used to test hypotheses.

In a consequence of this reserach Organizational Silence effects on Employee Performance considered significant and it were determined that Organizational Citizenship Behavior effects on Employee Performance has designated by Organizational Citizenship Behavior’s mediator effect role.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırlamamda ve bu günlere gelmemde emeği olan herkese teşekkür etmek isterim. Öncelikle doktora eğitimimin her aşamasında bana yol gösteren, en zor anlarda dâhi tecrübesiyle moral veren, akademik birikimiyle ufkumu açan kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Cemal Zehir Bey'e; tezin oluşum sürecinde yorumlarını ve yapıcı eleştirilerini esirgemeyen kıymetli hocalarım Prof. Dr. Recai Coşkun Bey'e ve Prof. Dr. Halit Keskin Bey'e teşekkür borçluyum. Bu kıymetli hocalarımla şahsında ilk eğitimimden bugüne değin üzerimde emekleri olan tüm hocalarıma teşekkür ediyorum.

Bilgi fikre dönüştüğünde güç, fikir ise idrâk edildiğinde mana buluyor. Bilgi, fikir ve idrâk arasındaki düşünsel yolculuk teoriden pratiğe dönüştüğünde ise bireysellikten çıkıp toplumsal etkiye sebep oluyor. Ancak bu dönüşümlerin gerçek sahipleri sizi bir birey olmaktan alıp kendileriyle beraber bir toplumun parçası kılan yol arkadaşlarımız... Bu vesileyle bir teşekkürde bu yolda bana daima yol gösteren büyüklerim ve daima yanımda olan yol arkadaşlarımadır. Her birine ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

Ve tabii ki bugüne değin hayatımın her aşamasında hiçbir karşılık beklemeden yanımda olan sevgili aileme teşekkürlerin en büyüğünü borçluyum.

İÇİNDEKİLER

Özet.....	i
Summary.....	ii
Teşekkür.....	iii
İçindekiler.....	iv
Şekiller Dizini.....	viii
Tablolar Dizini.....	ix
1.GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	10
2.1. SES – SESLİLİK – SESSİZLİK.....	10
2.2. DİĞER BİLİM DALLARINDA “SESLİLİK – SESSİZLİK”.....	11
2.2.1.Ahlak Bilimi (Etik Bilimi).....	12
2.2.2.Psikoloji Bilimi.....	12
2.2.3. İletişim Bilimi.....	13
2.2.4. Yönetim Biliminde Seslilik Ve Sessizlik.....	14
2.2.5. Örgütlerde Seslilik ve Sessizliğin Tarihsel İncelemesi.....	16
2.2.5.1. İlk Dalga.....	16
2.2.5.2. İkinci Dalga.....	19
2.2.5.3. Mevcut Dalga.....	22
2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	27
2.4 ÇALIŞAN SESSLİLİĞİ.....	29
2.4.1. Üstleri Etkileme.....	30
2.4.2. Açıkça Konuşma.....	31
2.4.3. Konu Benimsetme.....	31
2.4.4. Sorumluluk Alma.....	32
2.4.5. Ses Çıkartma.....	32
2.4.6. Muhabirlik.....	33
2.4.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet.....	33
2.4.8. Çalışan Sessizliğinin Boyutları.....	34
2.4.8.1. Kabul Edilmiş Seslilik.....	35
2.4.8.2. Savunma Amaçlı Seslilik.....	36
2.4.8.3. Örgüt Yararına Seslilik.....	40
2.5. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ.....	41
2.5.1. Sessizliğin Örgütlerde Gelişimi.....	44
2.5.1.1. Milli ve Kültürel Normlar.....	44
2.5.1.1.1.Katılımın Teşvik Edilmesi.....	46
2.5.1.1.2.İfade Mekanizmaları ve Güç Mesafesi.....	47
2.5.1.1.3.İfade Mekanizmalarının İç Uyumu.....	47
2.5.1.2. Adaletsizlik Kültürü.....	49
2.5.1.3. Önyargılı Davranışlar.....	49
2.5.1.4. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu.....	49
2.5.1.5.Yöneticilerin Örtük İnanışları.....	50
2.5.1.5.1 Çalışanlar Güvenilmez Ve Bencildir, Çıkarıcıdır İnancı.....	50
2.5.1.5.2. Yöneticinin “ En İyisini Ben Bilirim” İnancı.....	50

2.5.1.5.3 Sessliliğin Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılanması İnancı.....	51
2.5.1.5.4. Bu Davranışların Nedenler.....	51
2.5.1.6. Yöneticinin Yapısı.....	52
2.5.1.7. Sessizlik İklimi.....	53
2.5.1.7.1. Sosyal Etkilenme – Yayılma.....	54
2.5.1.7.2. Hissedişlerdeki Çarpıklık.....	55
2.5.1.8.Sessiz Kalma Biçimleri.....	56
2.5.1. 8.1.Çalışan İtaati.....	57
2.5.1. 8.2. Sağır Kulak Sendromu.....	57
2.5.1. 8.3.Pasif Kalma Ve Rız Olma.....	57
2.5.1. 8.4. Çekilme Ve Başka Davranışlara Yönelme.....	58
2.5.1.9.Sessizliğin Gelişimi Açıklayıcı Sessizlik Teorileri.....	58
2.5.1.9.1.Fayda-Maliyet Analizi.....	58
2.5.1.9.2.Bekleyiş Teorisi.....	59
2.5.1.9.3. Suskunluk Sarmalı.....	59
2.5.1.9.4.Kendini Uyarılama.....	62
2.5.2. Çalışan Sessizliğinin Nedenleri.....	62
2.5.2.1. Geçmiş Tecrübeler.....	62
2.5.2.2. Yöneticilere Güvenilmemesi.....	62
2.5.2.3. İzolasyon Korkusu.....	64
2.5.2.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	65
2.5.2.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	65
2.5.2.6. Mobbing.....	66
2.5.3. Çalışan Sessizliğinin Boyutları.....	67
2.5.3.1. Kabul Edilmiş Sessizlik.....	67
2.5.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik.....	68
2.5.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik.....	68
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	70
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına Doğru.....	71
3.1.1. Chester Barnard.....	71
3.1.2. Fritz J. Roethlisberger ve W. J. Dickson.....	72
3.1.3. Alvin W. GOULDNER.....	72
3.1.4. Peter Blau.....	73
3.1.5. Daniel Katz ve Robert Kahn.....	73
3.1.6. Dennis Organ.....	74
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Destekleyen Teoriler.....	75
3.2.1. Biçimsel rol davranışı.....	75
3.2.2. Rol fazlası Davranış.....	76
3.2.3.Bekleyiş Teorisi.....	77
3.2.3.1.Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	77
3.2.3.2. E. Lawler ve L. Porter'in Bekleyiş Teorisi.....	78
3.2.4.Eşitlik Teorisi.....	79
3.2.5.Lider-Üye Değişimi Teorisi.....	80
3.2.6.Sosyal Değişim Teorisi.....	81
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı.....	82
3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları.....	85

3.4.1. Özgecilik.....	87
3.4.2. Nezaket.....	88
3.4.3. Bilinçlilik.....	90
3.4.4. Centilmenlik.....	91
3.4.5. Sivil Erdem.....	93
3.5.Diğer Boyutlar ve ÖVD'nin Fonksiyonları.....	94
4. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	97
4.1. Performans.....	97
4.2. Performans Değerlendirme.....	98
5.ARAŞTIRMA MODELİ, YÖNTEM VE UYGULAMA.....	108
5.1.Örgütsel Sessizlik İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....	108
5.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....	109
5.3.Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	110
5.4.Ölçeklerin Oluşturulması.....	112
5.5.Kullanılan Ölçekler.....	112
5.6. Veri Toplama.....	113
5.7. Örneklem.....	114
5.8.Ara Değişkenlerin Belirlenmesi.....	114
6. ANALİZLER VE BULGULAR.....	116
6.1.FAKTÖR ANALİZLERİ.....	116
6.1.1.Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	116
6.1.2.Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği.....	118
6.1.3. Çalışan Performansı Ölçeği.....	121
6.2. ARAŞTIRMAYA CEVAP VEREN ÇALIŞANLARA AİT TEMEL KARAKTERİSTİK VE DEMOGRAFİK VERİLER.....	122
6.3. KORELASYON ANALİZİ.....	126
6.4. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN BELİRLEYİCİLERİNE AİT ÇOKLU REGRESYON ANALİZLERİ.....	129
6.5. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİNE GÖRE FARKLILAŞMA ANALİZLERİ.....	135
6.5.1.Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....	136
6.5.2.Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup ANOVA testi sonuçları.....	139
6.5.3.Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup ANOVA testi sonuçları.....	149
6.5.4.Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Unvan / Statü	

değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup ANOVA testi sonuçları.....	161
6.5.5.Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....	181
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	188
8. KAYNAKLAR.....	200
ÖZGEÇMİŞ.....	213
EKLER.....	214
EK 1.....	214

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: Örgütsel sessizlik ve seslilik literatüründe dalgalar.....	24
Şekil 2.2: Suskunluk Sarmalı Döngüsü.....	60
Şekil 5.1: Araştırmamızın Kavramsal Modeli.....	111
Şekil 5.2: Ara Değişkenli Araştırma Modeli.....	114

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1: Örgütlerde sessizlik ve seslilik çalışmaları için anahtar konseptler.....	25
Tablo 2.2: Başlıca Savunma Mekanizmaları.....	37
Tablo 2.3: Sessizliğin özel tiplerine örnekler.....	41
Tablo 2.4: Sessizliğin özel tiplerine örnekler.....	69
Tablo 4.1: Geleneksel Değerleme Yöntemleri.....	103
Tablo 4.2: Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri.....	105
Tablo 5.1. Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekler.....	113
Tablo 6.1: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 6.2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 6.3: Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 6.4: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İşletmelerinin Faaliyet Alanı.....	122
Tablo 6.5: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İşletmelerinin Faaliyet Sınırı.....	122
Tablo 6.6: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Cinsiyeti.....	123
Tablo 6.7: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Yaşı.....	123
Tablo 6.8: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Eğitim Düzeyi.....	124
Tablo 6.9: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Unvanı.....	124
Tablo 6.10: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Departmanı.....	125
Tablo 6.11: İşletmelerdeki Çalışan Sayısı.....	125
Tablo 6.12: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi.....	126
Tablo 6.13: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Bu İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi.....	126
Tablo 6.14: Korelasyon Analizi.....	128
Tablo 6.15: Örgütsel Sessizlik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 6.16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 6.17: Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 6.18. Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birlikte Çalışan Performansı ile İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 6.19: Yapılan farklılık testleri.....	136
Tablo 6.20: Çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine	

Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi.....	137
Tablo 6.21: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi.....	138
Tablo 6.22: Çalışanların Çalışan Performansı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi.....	138
Tablo 6.23: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	140
Tablo 6.24: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	140
Tablo 6.25: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	141
Tablo 6.26: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	141
Tablo 6.27: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	142
Tablo 6.28: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	142
Tablo 6.29: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	143
Tablo 6.30: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	143
Tablo 6.31: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	144
Tablo 6.32: Çalışanların Özgecilik Nezaket uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	144
Tablo 6.33: Çalışanların Özgecilik Nezaket uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	145
Tablo 6.34: Çalışanların Özgecilik Nezaket uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü	

Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi	145
Tablo 6.35: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri Sonuçları.....	146
Tablo 6.36: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	146
Tablo 6.37: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	147
Tablo 6.38: Çalışanların Çalışan Performansı uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	147
Tablo 6.39: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	148
Tablo 6.40: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	148
Tablo 6.41: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	149
Tablo 6.42: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	150
Tablo 6.43: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	150
Tablo 6.44: Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	151
Tablo 6.45: Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	151
Tablo 6.46: Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	152
Tablo 6.47: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	153
Tablo 6.48: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	153

Tablo 6.49: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	154
Tablo 6.50: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	155
Tablo 6.51: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	155
Tablo 6.52: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	156
Tablo 6.53: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	157
Tablo 6.54: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	157
Tablo 6.55: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	158
Tablo 6.56: Çalışanların Çalışan Performansı uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	158
Tablo 6.57: Çalışanların Çalışan Performansı uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	159
Tablo 6.58: Çalışanların Çalışan Performansı uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	160
Tablo 6.59: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	161
Tablo 6.60: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	161
Tablo 6.61: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	162
Tablo 6.62: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	163

Tablo 6.63: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	163
Tablo 6.64: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	164
Tablo 6.65: Çalışanların Savunma amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	165
Tablo 6.66: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	165
Tablo 6.67: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	166
Tablo 6.68: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	167
Tablo 6.69: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	167
Tablo 6.70: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	168
Tablo 6.71: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	169
Tablo 6.72: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	169
Tablo 6.73: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	170
Tablo 6.74: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	171
Tablo 6.75: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	171
Tablo 6.76: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	172

Tablo 6.77: Çalışanların Özgecilik-Nezaket uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	173
Tablo 6.78: Çalışanların Özgecilik-Nezaket uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	173
Tablo 6.79: Çalışanların Özgecilik-Nezaket uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	174
Tablo 6.80: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	175
Tablo 6.81: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	175
Tablo 6.82: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	176
Tablo 6.83: Çalışanların Sivil Erdem uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	177
Tablo 6.84: Çalışanların Sivil Erdem uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	177
Tablo 6.85: Çalışanların Sivil Erdem uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	178
Tablo 6.86: Çalışanların Çalışan Performansı uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri.....	179
Tablo 6.87: Çalışanların Çalışan Performansı uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları.....	179
Tablo 6.88: Çalışanların Çalışan Performansı uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları.....	180
Tablo 6.89: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi.....	182
Tablo 6.90: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi.....	182
Tablo 6.91: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Puanlarının Faaliyet Alanı	

Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi.....	183
Tablo 6.92: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi.....	184
Tablo 6.93: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi.....	185
Tablo 6.94: Çalışanların Özgencilik/Nezaket Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi.....	185
Tablo 6.95: Çalışanların Bilinçlilik Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi.....	186
Tablo 6.96: Çalışanların Çalışan Performansı Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi.....	187

1.GİRİŞ

Sessizlik çalışmaları, bilim dalları arasında ahlak (etik) bilimi, psikoloji bilimi, iletişim bilimi ve sosyoloji biliminde çalışma konusu olmuştur. Ahlak bilimi, kavramı, sırlar (kasıtlı olarak saklanan bilgiler) üzerine odaklanmış, felsefi ve ahlaki meseleleri, bilinçli olarak bilginin dışavurumundan kaçınmaya karar vermekle birleştirmiştir. Psikoloji bilimi ise aynı kavramın memnuniyet, eğlence ya da barış/huzur belirtebildiği gibi aynı zamanda itaatsizlik ya da aldırışsızlık olarak ta değerlendirilebileceğini kaydetmiştir. Bu bilim dalları içerisinde iletişim bilimi diğerlerinden önemli bir farkla ayrılmaktadır. Zira iletişim bilimi sessizliği ve sesliliği etkili iletişimin iki diyalektik bileşeni olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama ile sessizliğin tam manasıyla açıklanabilmesi için seslilik kavramının da açıklanması gerekliliğinin önü açılmıştır. İletişim bilimine göre, seslilik ve sessizliğin her ikisi birden mevcut olmadığında etkili iletişim imkânsızdır çünkü hiç kimse birbirini dinleyemeyecek ve hatta iletişim kuramayacaktır. Bu bilim dallarının açıklamaya çalıştığı her iki kavramda günümüzde yönetim bilimleri tarafından çalışılmaya başlanılan kavramlar olmuşlardır. 1970'lerin başından 2000 yılına değin farklı bilim dallarının ışığında ilerleyen kavramlar 2000 yılı sonrasında Yönetim ve Organizasyon bilim dalı içerisinde dikkatlice incelenmeye ve çalışılmaya başlanmıştır. Genel olarak yönetim biliminde bu kavramlar, örgüt mensuplarının iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanmıştır. Bu duruma sebep olan nedenler ve seslilik ile sessizliğin çalışanlarda oluşturduğu tipler ayrıca incelenmiştir.

Bu araştırmada ki temel amaç, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Ayrıca Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sessizlik ile Çalışan Performansı arasındaki biçimleyici (mediator) etkisinin tespit edilmesidir. Ayrıca bu çalışma, örgüt mensuplarının cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, örgüt içinde sahip oldukları unvanları / statüleri ve bu örgütlerin faaliyet alanlarına göre ne gibi farklılıklar gösterip göstermediklerini tespit etmeye çalışmaktadır. Bu yolla çalışanların seslilik ve sessizlik düzeyleri üzerinde yapılan bunun yanında

Çalışanların ekstra rol çabaları ile performanslarına ne derecede bir etkinin meydana geldiği ölçmeye çalışan bu çalışmada araştırmamız, ifade edilen demografik değişkenler ile çalışanlar ve işletmeler arasında bir mukayese yapmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Sorunsalı

Örgütsel Sessizlik alışmaları bu odak nokta itibari ile iki alt başlıkta çalışılmıştır. Bunlardan ilki, alışan Sessliliği diğerisi ise alışan Sesssizliğidir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos 2001; Van Dyne vd., 2003; Briensfield, 2009). Örgütsel Sessizlik konusunun odak noktası, “insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler” sorusudur (Morrison ve Milliken, 2003, s.1566). Çalışmamızda literatüre direkt olarak etkisinin daha yoğun olacağı düşünülen değişkenimiz rgtsel Sessizlik değişkenidir. Zira bu değişken üzerine ülkemizde bu düzeyde ilk kez bir çalışma yapılmaktadır. Bu değişken, rgtsel Vatandaşlık Davranışı ve alışan Performansı değişkenleri ile ilk kez ele alınmaktadır. Bu değişkenlerin beraber ele alındığı bu çalışmada temel sorumuzu “alışanların iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmeleri veya etmemeleri ile rgtsel Vatandaşlık Davranışları alışan Performansını ne kadar etkilemektedir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu genel soruyu daha operasyonel hale getirdiğimizde, cevabını aradığımız temel sorular şu şekilde ifade edilebilir:

1. Bir örgütün mensupları ne zaman ve neden sessiz kalmayı tercih ederler?
2. Bir örgütün mensupları ne zaman ve neden seslerini çıkartmaya karar verirler?
3. Bir örgütün mensuplarının sessizlik ve seslilik düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ne lde ilişkilidir?
4. Bir örgütün mensuplarının sessizlik ve seslilik düzeyleri, performanslarıyla ne lde ilişkilidir?
5. Bir örgütün mensuplarının örgütsel vatandaşlık davranışları performanslarıyla ne lde ilişkilidir?
6. Bir rgtteki rgtsel Sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları alışan Performansını ne kadar etkilemektedir?

7. Bir örgütün demografik özellikleri adı geçen değişkenler üzerinde bir mukayeseye olanak vermekte midir?

Literatür Eleştirisi

Çalışan Sessizliği yönetim literatüründe, sessizliğe ait iki büyük kavramsallaştırma içerir. İlk yaklaşım, sessizlik terimini, çalışanların değişim için proaktif bir şekilde önerilerde bulunması bağlamında bir konuşma davranışı olarak tanımlar. İkinci yaklaşım ise sessizlik terimini, karar alınırken çalışanların katılımını kolaylaştıran ve adalet muhakemesini arttıran uygulanabilir prosedürlerin var olması olarak tanımlar. Literatürde birinci yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Zira birinci yaklaşım, sessizliği bir örgütsel işlem olarak almaktan ziyade bir çalışan davranışı olarak kabul etmektedir. (Van Dyne vd. 2003, s.1369) Çalışanların sessizliğinin nedenlerinin araştırıldığı çalışmalarla birlikte, bu sessizliğin tipleri de ayrıca çalışılmıştır. Bu tipler literatürde; Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik olarak kabul görmüştür.

Kabul Edilmiş Sessizlikte birey kendi düşüncelerinden çok, hâkim fikri ifade eder, diğer bireyler bundan habersiz kalırlar ve grup hatalı zan ve bilgiler üzerinden kararlar alır. Savunma Amaçlı Sessizlik öz-korumaya dayalıdır. Öz-korumacı davranışın; kendi güvenliği için kararlar verme, düşük kişisel sorumluluk üstlenme ve sonuçları dış etkenlere bağlama tarafından karakterize edildiği bilinmektedir. Bu nedenle, eğer çalışanlar sorunları tartışmanın bir sonucu olarak ceza gerektirici durumlardan korkuyorlarsa, tipik bir şekilde kendilerini korumaya yönelik savunmacı davranışlarla karşı tepki geliştireceklerdir. Örgüt Yararına Sessizlik ise iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin işbirliği güdülerini temelinde ifade etmektir. Bu nedenle, sessizlik davranışının bu özel tipi bilinçli, proaktif ve diğer-merkezlidir. Birincil odak noktası diğerlerine yani örgüte faydalı olmaktır.

Çalışan Sessizliği literatürde “İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma” olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003, s.1363). Çalışanların sessizliğinin nedenlerinin araştırıldığı çalışmalarla birlikte, bu sessizliğin tipleri de ayrıca çalışılmıştır. Bu tipler literatürde; Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik olarak kabul

görmüştür.

Kabul Edilmiş Sessizlik çalışanların, mevcut duruma boyun eğdikleri ve konuşmadıkları, ilgili olmadıkları veya durumu değiştirmek için çaba sarf etmeye istekli olmadıkları şeklinde yorumlanır. Çalışanlar bir fark yaratamayacaklarına inandıklarında durumu boşlarlar, fikir ve önerilerini paylaşmak konusunda isteksiz olurlar. (Dyne vd., 2003, s.1366). Bununla beraber Savunma Amaçlı Sessizlik, korku temelinde kendini korumanın bir formu olarak konuyla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan kaçınma şeklinde tanımlanabilir. Bu durumda çalışan, fikirlerini ifade etmenin kişisel olarak riskli olduğu korkusu temelinde bilgiyi kendine saklamayı tercih eder. Örgüt Yararına Sessizlik ise; işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güdülerini temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Örgüt Yararına Sessizlik de; farkında olma, alternatifleri göz önünde tutma ve fikir, bilgi ve düşünceleri kendine saklama konusunda bilinçli karar verme üzerine temellendirilir (Dyne vd., 2003, s.1367).

Bir örgütteki ekstra rol çabalarını genel olarak ifade eden Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; kişilerin yardım etme isteklerinin bir sonucu olarak ve bir bireyin sosyal durumuna veya kişiliğine bağlı olarak örgüte ya da işyerindeki çalışanlara yardım etme isteğinin sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlanmıştır (Podsakoff vd., 2000, s.516). Kumar ve Goel'e göre; Organ'ın "Tatmin performans sağlar" şeklinde ifade edilen hipotezi, yönetim ve organizasyon alanı için önemli bir adım sağlamıştır. Organ'ın 1988 yılında ortaya koyduğu "The Good Soldier Syndrome" adlı çalışmasına kadar çalışanların memnuniyeti ile verimlilikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu konusunda güçlü bir kanaat olmakla birlikte bu ilişki kanıtlanabilir bir formülden yoksun kalmıştı. Organ bu çalışması ile çalışanların asgari performans düzeyinin üzerine nasıl çıktığını göstermiş ve bir bakıma bir tıkanıklığı aşmıştır (Kumar ve Goel, 2006, s.145).

Literatürde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının 30'a yakın alt boyutu tespit edilmiştir. Ancak bu boyutların büyük bir çoğunluğu birbirleriyle yakın derecede ilintili ve benzerdir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı çalışmalarında en önde gelen isim olan Organ 1988 yılındaki çalışmasında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt

boyutu olarak beş boyut tespit etmiştir. Bu boyutlar; Özgecilik, Nezaket, Bilinçlilik, Centilmenlik ve Sivil Erdemdir.

Özgecilik veya başka bir ifade ile diğerlerini düşünme ve yardım etme, bir çalışanın anormal bir durum karşısında diğer bir çalışana yardım etmesini ve onun görevini tamamlamasını ifade eder (Organ, 1988, s.12). Organ, Özgecilik kavramını, örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer örgüt bireyelerine yardım etmek şeklindeki davranışlar olarak tanımlamıştır. Çalışanların işe yeni giren ya da, daha az maharetli olan veya işleri ağır olan çalışma arkadaşlarına birikmiş işlerini yetiştirmeleri konusunda gönüllü olarak yardımcı olmaları, sıklıkla görülen Özgecilik davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000, s. 516).

Nezaket, sorunları önceden yatıştırıcı bir adım atmaya ya da sorunu önceden önlemek için birine yardım etmeyi içeren bir davranış şeklidir (Organ, 1988, s.12). Podsakoff ve arkadaşları, "Nezaket" kavramını farklı açıdan değerlendirmişlerdir. Onlara göre Nezaket kavramı, çalışanların örgüt içerisinde gelecekte ortaya çıkacağını tahmin edilen sorunları, iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşmaları ve bu sorunun çözümünde onlara yardım etme davranışını ifade eder (Podsakoff vd., 2000, s.517).

Bilinçlilik bir çalışanın biçimsel rol davranışına ilişkin performansının beklenenin daha üzerine çıkması şeklinde düşünülmektedir (Organ, 1988, s.12). Bilinçlilik davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 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 sayılmaktadır (Podsakoff vd., 2000, s. 524).

Centilmenlik, literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Deluga'nın 1998 yılındaki çalışmasında Organ'ın 1988 yılındaki çalışmasından aktardığına göre, Organ Centilmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlamıştır. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Deluga,1998, s. 201 -

203).

Sivil Erdem, bütün yönleriyle örgüte duyulan bağlılık ve üst seviyede ilgiyi kapsamaktadır. Bu davranış, çalışanların yönetime gönüllü olarak katılmaları (Ör; toplantılara katılmak, örgüt politikasının belirlenmesi ile meşgul olmak, örgütün hangi stratejileri takip etmesi konusunda fikir beyan etmek), çevreyi tehditler ve fırsatlar açısından sürekli gözlemlenmeleri (Ör; örgütü etkileyecek endüstriyel değişimleri takip etmek), ilgi ile etrafa bakmaları (Ör; yangın 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).

Bununla beraber Çalışan Performansı, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmakta ve çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmektedir (Argon ve Eren, 2004, s.224). Bir işletmenin çalışanların kendileri, işleri ve işletmeleri hakkında bulunacakları beyanlar ve bunun yanında birbirleriyle olan iletişimlerinin yüksek seviyede olması, işletmenin çalışanların performansını olumlu düzeyde etkileyecektir. Ancak “çalışanların sessizlik veya seslilik tiplerinde dağılım gösterdiği işletmelerde, çalışanların performansı bu sessizlik veya seslilik tiplerinden ve sessizlik - seslilik ortamından ne kadar etkilenmekte ve çalışanların performansını ne ölçüde değiştirmektedir?” ve “çeşitli nedenlerle sessizliğe bürünen veya sesliliği tercih eden çalışanın mevcut yapı içinde ortaya koyduğu biçimsel rol çabaları, ekstra rol çabaları ile desteklenirse olumsuz sessizlik veya olumsuz seslilik giderilebilir ve Çalışan Performansı olumlu ölçüde değişebilir mi? soruları bu çalışmanın ortaya çıkmasının ilk adımı olmuştur.

Yapılan literatür araştırmasında Çalışan Sessizliği veya Çalışan Sesliliğinin Çalışan Performansı üzerinde ne derecede etkili olduğu ve bununla beraber bu sessizlik ve seslilik tiplerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bağlamında incelendiğinde Çalışan Performansını ne derece etkilediğine yönelik bir araştırmanın yapılmadığı görülmüştür. Ayrıca bu değişkenler üzerinden örgüt mensuplarının

demografik özellikler ile ilgili bir mukayeseye gidilmediği de görülmüştür.

Araştırmanın Katkısı

Bu araştırma, literatürde ki bu açıklığı gidermek maksadıyla; Örgütsel Sessizliğin, Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessizliği bağlamında, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeni ile incelendiğinde Çalışan Performansı üzerinde daha etkili olacağı öngörüsü üzerine dayandırılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarının Çalışan Performansına etkilerinin üst düzeyde olumlu olabileceği akla gelen ilk şeylerden biridir. Lakin Örgütsel Sessizliğin; Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessizliği bağlamında incelendiği ve her iki kavram içinde alt boyutların çıkarıldığı, sessizlik ve seslilik içine bürünen çalışanların ortaya koydukları tiplerin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının alt boyutları olan ve işletme içinde ekstra rol çabaları olarak bilinen davranış tipleriyle ölçüldüğünde Çalışan Performansının düzeyi hakkında hiçbir çalışmanın yapılmamış olması ve ilgili literatürde çalışmamızın bel kemiğini oluşturan bilim adamlarının neredeyse hepsinin “üzerinde durulması ve çalışma yapılması gerekir” diye önerdikleri bu konunun çalışılması, literatüre ve işletme dünyasına katkı yapacaktır ve dikkate değer olacaktır. Bununla beraber bu çalışmanın, bir örgütü oluşturan en önemli değer olan insanın davranışlarını bugüne değin araştırılmamış bir boyut ile irdeleyerek örgüt mensuplarının performanslarını en üst seviyeye taşıma çabasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Zira bu çalışmadan önceki çalışmalarda örgüt mensuplarının davranış ölçümlerinde bireyin alenen dışa vurduğu davranışları çalışılırken bu çalışmada örgüt mensuplarının bilinçli olarak dışa vurmaktan kaçındığı davranışlarına yoğunlaşmıştır. Dışa vurumdan bilinçli olarak kaçınılan bu davranışları, örgüt mensuplarının bir ödül ve / veya bir ceza getirmeyeceklerine inandıkları davranışları ile beraber ele alındığında performanslarına ne kadar ölçü ettiği ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışma sosyal paylaşım odaklı Sivil Toplum Örgütlerinden daha özelde sendikalara, siyasi partilerden belediyelere, hiyerarşi düzeyleri birbirinden çok farklı olan devlet kurumlarına ve tabi ki özellikle stratejik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere kadar tüm örgütlerin mensuplarının dışa vurmaktan bilinçli olarak kaçındıkları davranışlarının nedenlerini ortaya koymakta en büyük anahtar olacağı düşünülmektedir. Bu örgütlerin mensuplarını davranış tiplerine göre

sınıflandırarak bundan sonra yapılacak çalışmalara da ışık tutabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın katkısını özetleyecek olursak bu çalışma; çalışanların sessizlik ve seslilik düzeylerinin neden ve nasıl ortaya çıktığını belirlemekle beraber, belli bir sessizlik ve seslilik düzeyinde bulunan çalışanların farklı tiplerini de orta koyacaktır. Bu çalışmada literatürde ilk kez Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkenlerini beraber ele almaktadır. Aynı şekilde Örgütsel Sessizlik değişkeni ilk kez Çalışan Performansı değişkeni ile beraber ele alınmıştır. Bunun yanında kavramlar demografik değişkenler ışığında mukayese edilmiştir. Ayrıca bir kez daha belirtmek gerekir ki; Örgütsel Sessizlik, dünya literatüründe halen çok az düzeyde çalışılan ancak bunun yanında her geçen gün önemi artan bir çalışma sahasıdır. Bu araştırma ülkemizde bu düzeyde ilk kez yapılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan yöntem ve uygulama, ölçeklerin oluşturulması, veri toplama ve örneklem konu başlıkları halinde ele alınmıştır. Araştırmada Çalışan Sessizliği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının, Çalışan Performansı ile ne ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymak için; Örgütsel Sessizlik; Çalışan Sessizliği (Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutları ile) ve Çalışan Sesliliği (Kabul Edilmiş Seslilik, Savunma Amaçlı Seslilik ve Örgüt Yararına Seslilik alt boyutları ile) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Özgecilik, Nezaket, Bilinçlilik, Centilmenlik ve Sivil Erdem alt boyutları ile) ve Çalışan Performansı değişkenleri bir araya getirilerek ÖS Ölçeği, ÖVD Ölçeği ve ÇP Ölçeği olmak üzere 3 ölçek uygulanmış, orijinali İngilizce olan ÖS Ölçeği bu araştırma kapsamında Türkçeye uyarlanmış ve 50 çalışan üzerinde pilot uygulama yapılmıştır.

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren ve ülkemizdeki büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde, ilk 100 kuruluş içinde yer alan 27 işletmedeki toplam 1323 çalışan oluşturmuştur.

Araştırmanın Organizasyonu

Bu maksatlarla çalışmamız altı bölümden oluşmuştur. Birinci bölümü Giriş bölümü oluşturmaktadır. İkinci bölümde Örgütsel Sessizlik kavramı tanımlanacaktır. Bu kavram içerisinde Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sosliliği kavramları irdelenecek, işletme ve çalışanlar açısından önemi vurgulanacaktır. Üçüncü bölümde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ele alınarak alt boyutları açıklanacaktır. Dördüncü bölümde ise Çalışan Performansının ne olduğu, performans ve performans değerlendirme başlıkları altında incelenecektir. Beşinci bölümde Çalışan Performansı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bağlamında incelenecek, Çalışan Performansına olan etkileri hakkında teorik bir çerçeve çizilerek araştırma problemimize yönelik hipotezler ve öngörülen araştırma modeli ortaya konulacaktır. Yine bu bölümde uygulamalı çalışmamızın metodolojisi ve uygulaması anlatılacaktır. Altıncı bölümde tez çalışmasının analizleri ve bulguları verilecektir. Bu bulguların yanında ise çalışmanın sonuçları tartışılacak, hem yöneticiler ve girişimciler hem de çalışmacılar için öneriler sunulacaktır.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Ses – Sesslilik – Sessizlik

Dilimizde “ses” kelimesinin iki temel anlamı vardır. Birincisi; “Ciğerlerden gelen ve gırtlaktan geçen havanın oluşturduğu titreşim dalgası” (Çağbayır, 2007; s. 4167). anlamında iken bir diğeri ise; “Ciğerlerden gelen havanın ses yolunun herhangi bir noktasındaki boğumlanması ile oluşan ve yayılarak kulakta, bir ünlü olarak veya bir ünlü ile birlikte algılanan titreşim” anlamındadır (www.tdk.gov.tr-2010). Görüldüğü üzere ses kelimesini iki farklı anlamı vardır. Birinci tanımda ses, bireye ait iken ikinci tanımda ses, bir başka kişi tarafından bireye gönderilen bir titreşimdir. Bu fark İngiliz dilinde iki kelime ile ayrılmaktadır. Birinci tanımdaki ses kelimesinin İngilizce karşılığı “Voice” iken, ikinci tanımdaki ses kelimesinin İngilizce karşılığı “Sound” kelimesidir. Çalışmadaki “ses” kelimesi, literatürde geçen şekli ile “Voice” kelimesinin karşılığıdır. Yani, bireye ait olan ses kastedilmektedir.

Örgütsel Sessizlik konusu ile ilgili literatür özellikle ABD ve İngiltere eksenli gelişmiştir. Bu bağlamda İngilizce literatür incelendiğinde konu İngilizce “voice” ve “silence” kavramları arasında ayırım yapılarak tanımlanmıştır. Genel bir çeviri için “Voice” kelimesinin karşılığı dilimizde “Ses” kelimesidir. Ancak anlam bütünlüğü bozulmadan “Sesslilik” olarak ele alınacaktır. Bu çalışmada “Voice” kelimesi “Sesslilik” olarak çevrilecektir. Bu sayede çalışmamızın merkezinde bulunan bu iki kelime; “Sesslilik” ve “Sessizlik” kelimeleri fonetik bir uyum arz edecektir.

Bu bağlamda, sesslilik kelimesinin karşılığı ise sözlükte şu şekilde tanımlanmıştır. “Sesli olma durumu” (www.tdk.gov.tr-2010). Sessizlik kelimesi ise şu şekilde tanımlanmaktadır. “Sesi olmama durumu” (Demiray, 1980; s.779). “Susmak, hiçbir şey söylememek olgusu, sessiz bir kimsenin niteliği” (Çağbayır, 2007; s. 4171).

Tanımlarda da görüldüğü üzere, dil bilimi çerçevesinde “Sesslilik” ve “Sessizlik” kelimeleri birbirinin zıttı olarak tarif edilmektedir. Ancak bu kabulün

çalışmamız çerçevesinde doğru olmadığını söylemeliyiz. Zira bu kabule göre, ilk kelimeyi olumlu kabul ettiğimizde diğer kelimeyi ve bu iki kelimeye bağlı olan ve çalışmamızın iskeletini oluşturan tüm kavramları olumsuzlamakta ve yine ilk kelimenin olumsuz kabul edilmesi diğer kelime kavramları olumlamaktadır. Gerek dil bilimi gerekse bazı diğer bilim dallarında bu iki kelime birbirinin zıttı niteliği taşımaya rağmen, kavramların felsefi temellerine inildiğinde farklı açılardan birbirinin zıttı olmadığı anlaşılacaktır. Özellikle Xu Huang vd.'nin (2005) makalesinde de işaret ettikleri üzere bu kavramlar kültürler göre farklılıklar göstermektedirler. Aynı farkı E.N.Neumann'ın ilerleyen bölümlerde detaylıca irdelenecek olan “Spiral of Silence” – “Suskunluk Sarmalı” (1984) isimli eserinde de görebilmekteyiz. Yine aynı şekilde yazılı ve sözlü Türk kültüründe de bu fark görülebilmektedir. “Söz gümüş ise sükût altındır” atasözümüzde bu fark en yalın haliyle görülmektedir. Gümüşe atfedilen değer bir olumluluktur. Eğer temel bakıştaki kabul doğru olsaydı, söze ve dolayısıyla sesliliğe yapılan olumlu atfın karşılığında bulunan sükût ve dolayısıyla sessizliğe yapılan atfın olumsuz olması gerekmektedir. Ancak üzerinde düşünüldüğünde görülecektir ki; durum böyle değil, tam aksine olumluluğa daha olumlulukla karşılık verilmektedir. Bu yapının tam tersi, dolaylı ve dolaysız farklı biçimleri de farklı kültürlerde görülebilecektir. Mesele, kavramların nerede ve nasıl kullanıldığıdır. Bu sayede kavramlar başka hangi kavramların açıklanmasında kullanılacaksa o duruma göre birbirini tamamlayıcı, pekiştirici bazen de tersi olarak kullanılabilir. Ama kavramlar birbirinin “zıttıdır” denemez.

Çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde bu fark bir kez daha görülecektir. Seslilik sessizliğin zıttı değildir. Bu bağlamda bu iki kelimenin ve bağlı olduğu kavramların diğer bilim dallarında neleri ifade ettiklerini görmek çalışmamıza güç katacaktır.

2.2. Diğer Bilim Dallarında “Seslilik – Sessizlik”

Yönetim literatürü dışında sessizliğin algılanması açısından dikkate değer iki araştırma alanı (ahlakbilim ve iletişim) vardır. İlginç bir şekilde bu alanlar, sessizliğe, sesliliğin yokluğu olarak odaklanmamışlardır. Bunun yerine, sessizliğin değerli ve yerinde olduğu şartlara vurgu yapmışlardır (Dyne vd., 2003, s.1364). Çalışmamızın bu bölümünde ek olarak psikoloji biliminde de bir inceleme yapılacak,

diğer bilim dalları; ahlak bilimi, psikoloji bilimi ve iletişim bilimi şeklinde tasnif edilecektir.

2.2.1.Ahlak Bilimi (Etik Bilimi)

Van Dyne vd.'nin, Bok'ın 1983 yılındaki çalışmasından aktardıklarına göre ahlak bilimi; sırlar (kasıtlı olarak saklanan bilgiler) üzerine odaklanmış, felsefi ve ahlaksal meseleleri, bilginin dışavurumundan kaçınmaya bilinçli olarak karar vermekle birleştirmiştir. Birbiriyle çelişen iki farklı gizleme türünü; sahiplenilmiş gizleme (gizli metotlar, mesleki güven, iç istihbarat, özel veri ve gizli oylamalar gibi), kötüye kullanılan gizleme (kötü niyetli yanıltma, tüketiciyi aldatma, içeriden bilgilendirme ve yanıltıcı reklâmcılık gibi) belirten Bok, neyin ifade edileceğine veya elde tutulacağına dair karar vermede kişisel muhakeme ve ahlaki ölçütlerin gündelik hayattaki önemini vurgulamıştır. Van Dyne vd.'nin aynı çalışmalarında Nyberg'in 1993 yılındaki çalışmalarından aktardıklarına göre, Nyberg, felsefi temelde, her zaman doğruyu söylemenin sadece gerçekçi olmamakla kalmayıp aynı zamanda mantıksız olduğunu savunmuştur. Bunun yerine, bilgiyi gizlemenin ve elde tutmanın (sessizlik) gerekli olduğunu iddia etmiştir; çünkü bir dereceye kadar gizlilik, yüksek kalitede insan ilişkileri için zorunludur. Örneğin, hiç kimse bir diğerinin tüm düşüncelerini bilmek istemez, çünkü verilerin tümüyle öğrenilmesi manen mahvedici olacaktır. Aynı şekilde, yakın bir arkadaşının ya da bir aile ferdinin olumsuz veya eleştirel fikirlerini her zaman bilmek istemez (Van Dyne vd., 2003, s.1364).

2.2.2.Psikoloji Bilimi

Sessizlik memnuniyet, eğlence ya da barış/huzur belirtebildiği gibi aynı zamanda itaatsizlik ya da aldırışsızlık da belirtebilir. Sessizlik sıcaklık yayabildiği gibi soğukluk da yayabilir (Scott ve Lester,1998, s.105). Sessizlik olumsuz bir şekilde durumsal olmayan ile ilişkili olmaya eğilimli iken olumlu bir şekilde durumsal olanla ve eş zamanlı/tesadüfi kaygı/endişe ile de ilişkili olmaya meyillidir (Murray, 1971, s.244). Scott ve Lester'ın, Caruth'un 1987'deki çalışmalarından aktardıklarına göre; sessizliğin bu ikili tarafının tehdit edici bir yönü vardır (Scott ve Lester,1998, s.105). Sessizlik psikolojide içine kapanma ve özgüvensizlik belirtebileceği gibi (Çakıcı, 2007, s.147)., Sessizliğin iki şekilde görünme biçimi

vardır. Birincisi konuşma anında durma ve duraksama şeklinde olur iken, diğer tür ise konuşmaya başlamadan önceki sessizliktir (Murray, 1971, s.245). Terapi esnasındaki sessizlik saygı olarak algılanabilir, hizmeti alanlara/müşterilere ihtiyaçları olan sessizliği, düşünüp taşınmak için gerekli olan zamanı, anıları ile duyguları arasında bağlantı kurmalarını ya da düşüncelerini toparlamalarını sağlar. Terapist ya da müşteri tarafından başlatılan sessizlik, müşteri ile terapist arasında bir boşluk yaratabileceği gibi aynı zamanda tersine iyileştirici sınırın bir formu da olabilir. Sessizlik saygı olabilir, saygısızlık olabilir ya da vazgeçme, husumet/düşmanlık olabilir. Sessizliğin anlamı insanların kültürleri, özel/şahsi özellikleri, mental/zihni bozuklukları, duygusal durumları ve yaşları bağlamında farklılaşır (Zur, 2007, s.207).

Psikoloji biliminde bu sessizlik tanımlamalarına ek olarak, Örgütsel Sessizlik tanımlamaları da yapılmıştır. Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ) tanımına göre; Örgütsel Sessizlik, çalışanların ne zamanki örgütlerinde ve fabrikalarında dikkat edilmesi gereken sorunlarla, meselelerle yüz yüze geldiklerinde az/hafif/pasif bir şey yapma ve söyleme eğilimlerine başvuru yeridir (AHRQ,2006, s.1-2). Sessizlik kavramı psikoloji biliminde olduğu kadar, sosyoloji biliminde de yer almaktadır. Sessizlik; sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak da nitelendirilir (Çakıcı, 2007, s.147).

2.2.3. İletişim Bilimi

İletişim literatürü de sessizliği sosyal iletişimin hassas bir bileşeni olarak görmek suretiyle, sessizliğin olumlu yönlerine vurgu yapmaktadır. Van Dyne vd.'nin; Scott'ın 1993, Grice'in 1989, Turner vd.'nin 1975, Strauss'un 1969 yıllarında yapmış oldukları çalışmalarından aktardığına göre; sessizliği ve sesliliği etkili iletişimin iki diyalektik bileşeni olarak tanımlamıştır. Seslilik ve sessizliğin her ikisi birden mevcut olmadığında etkili iletişim imkânsızdır çünkü hiç kimse dinleyemeyecektir. Konuşmayı işbirliğine dayalı bir uğraş olarak değerlendirirsek, etkili iletişimin, neyin iletişime açılacağına ve neyin elde tutulacağına dair dört temel hükmü gerektirdiğini ileri sürülebilir. Bunlar; nicelik, nitelik, ilgi ve açıklıktır. Benzer şekilde, neyin açıklanacağını ve neyin saklanacağını belirlemenin gerekliliği

hükümünü vurgulayan bir diğer araştırmada, dürüstlüğün her zaman en iyi hareket tarzı olmadığını ve bunun yerine saklama ve aldatmanın (ilgili bilginin elde tutulması veya saklanması) gündelik konuşmada zorunlu olduğunu savunulmuştur. Ayrıca; sosyal ilişkilerin, ikiyüzlülük ve geleneksel gizleme veya duygu ve düşünceleri saklama olmadan var olamayacağını da bu araştırmalarda savunulmuştur (Dyne vd., 2003, s.1365). Bireyler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sistemi Nezaket araştırmalarında kısmen, sessizlik konusu yer almaktadır. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olarak olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007, s.148).

2.2.4. Yönetim Biliminde Sessizlik Ve Sessizlik

Yönetim Literatüründe, sessizlik ve sessizlik kavramlarının birçok tanımı mevcuttur. Pinder ve Harlos'un Hirschmann'ın 1970 yılındaki çalışmasından aktardığına göre, sessizlik; konuşma, ses çıkarma veya ses tanımına göre; yönetim anlayışı ve diğer yüksek otoritelere karşı direkt istekleri, protestoları, itirazları ve halkın fikirlerini harekete geçirme çabalarını içerir (Pinder ve Harlos, 2001, s.336). Bununla beraber aynı çalışmada Cohen'in 1990'daki çalışmasından aktarıldığına göre, Cohen, sessizliğin mutlaka kabullenme olduğu ve haksızlık veya kötü muameleleri içerdiği düşüncesini reddeden ilk kişidir. Cohen sessizliğin sadece itiraz ve kabul etmeme anlamına gelmediğini aynı zamanda, bilgi eksikliğinden, konuşma (ses çıkartma) fırsatlarının yokluğundan ve konuşmanın (ses çıkartmanın) boş ve tehlikeli olduğu inancı gibi etkenlerden kaynaklanan bir sonuç olabileceğini iddia etmektedir. Bir başka çalışma olan ve Pinder ve Harlos'un Parker ve August'un 1997'deki çalışmasından aktardığına göre, memnuniyetsizlik içinde olan çalışanların ortak bir kararla sessizlik içinde işten ayrılabilceğini ve bu sessiz işten çıkışı prensipli işgücü devri olarak adlandırıldığını ileri sürülmektedir. Ancak tüm bunlara rağmen birçok örgüt teorisyeni, sessizliğin geleneksel tanımı olan konuşma eksikliğini kabulün bir işareti olarak benimsemektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 337). Morrison ve Milliken Örgütsel Sessizliği kolektif bir fenomen olarak görüyorlar. Onlar bireysel olarak çalışanların psikolojisi bağlamında değil de çalışma alanının sosyolojisi bağlamında "neden sessizlik" sorusunun altını çizmişlerdir.

Çalışanlar “konuşmak tehlikelidir” ya da “değerli ve güvenlidir” arasındaki tercihlerde gidip gelmektedirler (De Maria, 2006, s. 224).

Sessizlik üzerine günümüzde yönetim literatüründe kendine “saklamanın” anahtar rolünü vurgularken, çalışanların dışavurumdan kaçınma sebepleri ve güdülerindeki farklılıklar tartışılarak sessizlik tipleri farklılaştırılabilir. Sessizliğe ait geleneksel kavramsallaştırmalar, görece pasif davranışı vurgular. Ancak sessizliğin bütün formları pasif davranışla açıklanamaz ve sessizlik sadece sesliliğin karşıtı demek değildir (Van Dyne vd., 2003, s.1365). Pinder ve Harlosun, Jensen’in 1973’deki çalışmasından aktardığına göre, sessizliğin 5 tane ikili fonksiyona hizmet ettiği ileri sürülmüştür. Bunlar; 1.Sessizlik, insanları hem bir araya getirir, hem de ayrı kalmaya iter. 2. Sessizlik, insanlara hem zarar verebilir, hem de yarar sağlayabilir. 3. Sessizlik, hem bilgi sağlayabilir hem de bilgi saklayabilir. 4. Sessizlik, insanları hem derin düşüncelere itebilir hem de hiçbir şey düşündürmeyebilir. 5. Sessizlik, insanları hem kabul etmeye hem de reddetmeye yöneltebilir. Ayrıca sessizliğin bu çoklu fonksiyonel durumundan hareketle bazı farklı tanımlarından da bahsedebiliriz. Bu tanımlar; “Sessizlik, herhangi bir ses veya gürültünün eksikliğidir.”, “sessizlik, bilgileri kısıtlama ve onlardan bahsetmeyi ihmal etmedir.”, “sessizlik, iletmede veya yazmada hata yapmaktır.”, “ sessizlik, unutma veya belirsizlik şeklidir.” (Pinder ve Harlos, 2001, s.338).

Sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı olabilir. Bu önemli bir noktadır çünkü sessizliğin karmaşık ve çok boyutlu yapısına ışık tutar. Sessizliğin bazı formları (bilinçli, amaçlı ve kasıtlı) stratejik ve proaktiftir, çalışanların gizli bilgileri üçüncü kişilere karşı saklama yoluyla koruması gibi. Bir diğer örnek de çalışanların özel şirket bilgileri hakkında konuşmaktan proaktif bir şekilde imtina etmeleridir. Böylece, bilinçli fakat pasif (itaat temelli) sessizlik ile bilinçli ve proaktif sessizlik ayırt edilmiş olur (Dyne vd., 2003, s.1366). Pinder ve Harlos’un Sobkowiak’ın 1997’deki çalışmasından aktardığına göre, Sobkowiak sessizliği akustik ve pragmatik olarak ikiye ayırmıştır. Akustik sessizlik; ses dalgalarının eksik olduğu ortamdır. Pragmatik sessizlik ise stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu yansıtır ve insandan kaynaklanır. Daha sonraki bazı çalışmalarda da, pragmatik sessizlik 3 grupta sınıflandırılmıştır. Birincisi, psikolojik

temelli sessizliktir. Konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eder. İkincisi; etkileşimli sessizliktir, diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılır. Farklı olarak algıladığımız biriyle tanıştığımız zaman gösterdiğimiz genel tepkidir. Üçüncüsü, sosyo-kültürel sessizliktir; grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerde ki, duraksamayı yansıtır (Pinder ve Harlos, 2001, s.338–339). Yönetim yazınında başta Morrison ve Milliken 2000 ile Pinder ve Harlos’un 2001 çalışmalarında başta olmak üzere sessizlik kolektif bir fenomen olarak ele alınmış ve bu bağlamda Örgütsel Sessizlik kavramı geliştirilmiştir (Çakıcı, 2007, s. 149). Bu bağlamda Örgütsel Sessizlik ve ilgili olduğu konuların tarihsel bir incelemesi bu bölümde ele alınacaktır.

2.2.5. Örgütlerde Sessizlik ve Sessizliğin Tarihsel İncelemesi

Örgütlerde Sessizlik ve Sessizliğin Tarihsel İncelemesi 3 başlık altında ele alınabilir. Bu başlıklar; 1970 ve 1980 yılları arasında yapılan çalışmaları içeren ve ilk dalga ismi ile ele alabileceğimiz dönemdir. İkinci başlık ise 1980 ve 2000 yılları arasında yer alan ve ikinci dalga ismi ile ele alabileceğimiz dönemdir. Son başlık ise, 2000 yılından günümüze yapılan çalışmaları ele alabileceğimiz ve mevcut dalga ismi ile ele alabileceğimiz dönemdir.

2.2.5.1. İlk Dalga

1970’lerden 1980’lerin ortalarına doğru sosyal bilimciler, örgütlerde sessizlik ve sessizliğin birkaç farklı formda olduğunu fark ettiler. Bu ilk çalışmalar arasında; sessizlik ve sessizliği kategorize etme çabaları, MUM etkisi çalışmaları ve bir sessizlik sarmalı analizi bulunmaktadır. Bu bağlamda, Albert Hirschman 1970 yılındaki çalışması ile sessizliği örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendiren ilk sosyal bilimciydi. Bunu, örgütsel performanstaki bir düşüşten sonra tüketicilerin nasıl davrandıklarına dair bir tipoloji öne sürerek yaptı. Hirschman tüketicilerin tatminsizliğe iki farklı yolla tepki verdiklerini öne sürdü: çıkış (yani, örgütle ilişkilerini devam ettirmeme) ve sessizlik (yani, şikâyet etme ve değişikliğe sevk etmek için aktif girişim). Hirschman sessizliği, “ilişkilerde uygunsuz bir durumdan kaçmak yerine; bireysel veya kolektif olarak yönetimi doğrudan göreve çağırmak, daha yüksek bir otoriteden yönetimde değişiklik için güç kullanma niyetiyle yardım

istemek veya kamuoyunu yönlendirmeyi amaçlayan çeşitli eylem ve protestolar gibi, değişiklik için her türlü girişim” olarak tanımlamaktadır. Buna karşı çıkış seçeneğini, “bazı müşterilerin firmanın ürünlerini almayı bırakmaları veya bazı üyelerin örgütü terk etmesi” olarak tanımlamıştır. Hirschman daha sonra, seslilik veya çıkışı, üç değişkenli sadakate bağlı ifade formları olarak ele aldı. Ancak Hirschman, bağlılığı kesin bir şekilde tanımlamamış, üç tip tarif etmiştir: (1) bilinçsiz (yani, mevcut meseleler hakkında düşünmeme), (2) bilinçli/pasif (yani, sessizlik içinde acı çekme, durumun düzeleceğini ümit etme), (3) bilinçli/aktif (yani, çözüm veya değişiklik için konuşma). Hirschman sesliliğin, örgütlerine bağlı çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmede kullanıldığını, çıkışın ise sadakatsizler tarafından kullanıldığını iddia etmektedir (Brinsfield, 2009, s. 8).

Bu çalışmalardan daha sonra bir başka çalışmada tatminsizliğe dördüncü bir tepki olarak ilgisizlik saptanmıştır. Özel olarak soğukluk ve pasif serbestlik ile karakterize edilen ilgisizlik, “çalışanlar arasında gevşek ve umursamaz davranış” olarak tanımlanmıştır. Bundan dolayı, seslilik aktif ve yapıcı olarak ilgisizlik ise pasif ve yıkıcı olarak değerlendirilir. Birkaç yıl sonra bazı çalışmalarda bu çerçeve, çalışanların tatminsizliğe tepkilerini sınamak üzere genişletilmiştir. Görece az bağlı çalışanların daha sadık çalışanlara göre; algıladıkları haksız muamele sonucu oluşan bir rahatsızlığı gidermeye daha yatkın oldukları (yani, seslilik uygulamak) tespit edilmiştir. Sadık çalışanlar, durumu değiştirmeye çabalamak yerine sessizlik içinde duruma katlanmayı tercih ederler. Açıkça, Hirschman’ın (1970) tipolojisi seslilik ve sessizlik çalışmak için kullanışlı bir çerçeve sağlamıştır ancak bunlar arasındaki ilişki ve ilgili yapılar ilk düşünüldüğünden daha karmaşıktır (Brinsfield, 2009, s. 8-9).

Hirschman’dan bağımsız olarak Bruneau sessizliğin kasıtlı olmayan formlarını amaçlı sessizlikten farklılaştırarak, sessizliği psikolinguistik* bir perspektiften çalışmıştır. Bruneau 1973 yılındaki çalışmasında, bakış açısı ve amacın derecesine göre çeşitlenen üç sessizlik formu tespit etmiştir. Konuşma esnasındaki

* Dilin kullanılmasının, bireyin psikolojik halini yansıttığı kabulünden hareketle kullanıcının söylemini inceleyen sosyal psikolojinin bir alt dalıdır. Dilin sosyal alandaki bu rolü açısından Wittgenstein’in “Dil sorunları olgusal sorunlardan ayırmak imkânsızdır. Dil sorunlarının çözümü ya da kavramların nasıl işlediğinin açıklanması belirli bir seviyeye varıldığında dünyanın ve insanların kuruluşu ve yapısı hakkında bir şeyler söyler.” (Türkdoğan, 2009, s.147-151). tezi bilimsel metod açısından bir perspektif çığır açmıştır. Ayrıca Linguistik’in psikolojik yönü hakkındada detaylı bilgi için bkz. Maclin v.d., 2007 s.381-419.

duraksamaları ve ani bilinçsiz kısımları (ör; “hmm” ve “eee” kullanımı) içine alan sessizliği psikolinguistik sessizlik şeklinde adlandırmıştır. Etkileşimli sessizlik, konuşma esnasında çoğu kez anlam, hüküm ve etkiler içeren uzun süren aralıklardan oluşan sessizliktir. Bruneau'nun etkileşimli sessizlik açıklaması görünüşte farklı faktörlerden etkilense de, kavramsal olarak sessizliğe uzaktan benzemektedir. Bruneau'nun üçüncü sessizlik tipi, grup seviyesinde ve örgüt seviyesinde duraksamaları ifade eden sosyo-kültürel sessizliktir (Brinsfield, 2009, s.9 -10).

İlk dalga olarak tasnif edilen bu dönemde göze çarpan etkin çalışma “MUM etkisi” isimli çalışmadır. Hirschman'ın çalışmasını gerçekleştirdiği zamanlarda Abraham Tesser öncülüğünde bir sosyal psikoloji topluluğu, seslilik ve sessizlik çalışmasıyla yakından ilgili başka bir kavram ileri sürdü: MUM etkisi. Rosen ve Tesser adlı bilim adamlarının 1970 yılındaki bu çalışmalarında MUM etkisi; bireylerin, huzursuzluk yaratacağından dolayı, olumsuz bilgileri iletmek konusundaki genel isteksizliğini tanımlamaktadır. Sonradan bu durum, çalışanların iş yerinde karşılaşılan sorunlarla ilgili neden konuşmadıklarının olası bir açıklaması olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacılar, kötü haberleri iletmekteki huzursuzluğun, haberi veren ile alan arasındaki ilişkinin zarar göreceği endişesi ve haber alanın talihsizliğini paylaşmamaktan kaynaklanan suçluluk hissi gibi etkenlerin sonucunda oluştuğunu gözlemlemişlerdir. İş yerinde, statü ve güçteki farklılıklar MUM etkisini kuvvetlendirir. Örneğin araştırmalar, haksızlıklar veya potansiyel sorunlar hakkında endişelerini üstlere rapor ederken huzursuz olduklarını ve olumsuz etkilerinden kaçınmak için bilgiyi sakladıklarını ya da çarpıttıklarını ortaya koymuştur. Bu etki sadece yukarıya iletişim ile sınırlı değildir, aynı zamanda liderler de bazen geri besleme sağlamaktan kaçınırlar veya durumu geciktirirler. 1970'lerde ortaya çıkan bir diğer önemli kavram da Elisabeth Noelle-Neumann'ın 1974 yılındaki çalışmasıdır. Bu çalışma genel olarak; sessizliğin kamuoyuna uyum sağlayarak nasıl doğduğunu ve devam ettiğini açıklayan “sessizlik sarmalı” teorisidir (Brinsfield, 2009, s.10 -11). Sessizlik (veya literatürde sıkça geçen diğer adı ile suskunluk) sarmalı çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde ayrıca ele alınacaktır.

2.2.5.2. İkinci Dalga

1980'lerin ortaları ve 2000 arasında, seslilik ve sesliğe olan ilgi; ispiyonculuk, prensipli örgütsel muhalefet, sorun-satışı ve söylenme gibi birtakım yeni yapılarla birleşerek, kayda değer biçimde arttı. Ayrıca bu dönemde, seslilik kavramına odaklanan ilk örgütsel adalet çalışması yapıldı. Son olarak, 1990'ların sonunda sessizlik ile ilgili iki önemli yapı yayınlandı; sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama. Bu gelişmeler, sessizlik yapısına ilginin arttığını ortaya koydu. İspiyonculuk 1980'lerin başında, şirket ve hükümet skandalları, araştırmacılarını sistematik olarak, çalışanların örgütteki ahlak dışı davranışları nasıl ne zaman ve neden rapor ettiklerini araştırmaya yöneltti. Bu ilgi, toplumun iş ahlakına dikkatinin artması ve ABD'nin ispiyoncuları koruyan ve rapor etme davranışını cesaretlendiren yasaları kabul etmesiyle aynı döneme rastladı. Near ve Miceli'nin 1985 yılındaki çalışmalarında ispiyonculuk, örgüt üyeleri tarafından algılanan örgütsel haksızlığın ilgili otoritelere açıklanması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir çalışmada ise, sesliliğin ispiyonculuktan farklı olduğu zira sesliliğin bazı eylemlerle olumlu değişikliği amaçlarken, ispiyonculuğun eleştirisi içerdiği ve olumsuz bir eylemi durdurmaya yönelik olduğu tespit edildi. Dahası ispiyonculuk, ciddi bir ihlali içeren bir ahlak boyutunu da ifade ederken Çalışan Sesliliği öncelikle iş ile ilgili fikir ve görüşlerin ifade edilmesine odaklanmaktadır (Brinsfield vd., 2009, s.12).

İspiyonculukla ilgili ilk çalışmalardan sonra, 1980'lerin ortalarında prensipli örgütsel muhalefet kavramı ortaya atıldı. Prensipli örgütsel muhalefet bir örgütteki yasal ve sosyal normların ihlaline vicdani reddi içerir. Graham'ın 1986 yılındaki çalışmasında, prensipli örgütsel muhalefet için altı özgün formdan oluşan bir tipoloji öne sürüldü. İkisi, bireyin sessizliği sürdürmesi ve örgütte kalması veya sessizce ayrılması için dereceyi içerir. Prensipli örgütsel muhalefet formlarının diğer dördü, seslilik temellidir ve bireyin örgütte kalması veya örgütten ayrılması ve seslilik ifadesi kanalının örgütün içine veya dışına doğru olması şeklinde farklılaşır. Seslilik temelli dört form şunlardır: (a) iç kanalları kullanarak bir içsel değişim çabası sarf etmek veya protesto etmek (içsel-kalma), (b) istifa için çıkış sebeplerini açıklamak (içsel-ayrılma), (c) dış baskı aracılığıyla içsel değişim çabası sarf etmek veya protesto etmek (dışsal-kalma), (d) toplumsal protesto ile birlikte çıkmak (dışsal-

ayrılma). Graham'a göre son iki form, ispiyonculuk tiplerini oluşturur (Brinsfield, 2009, s.12 - 13).

1980'lerde ortaya çıkan bir diğer yeni çalışma ise, Örgütsel Adalettir. Örgütsel Adalet, örgütlerde sessizlik ve sesliliği anlamaya yönelik sonuçları olan bir diğer çalışma alanıdır. "Örgütsel Adalet" terimi ilk olarak, insanların örgütlerdeki adalet algılarını tanımlamak üzere, Greenberg tarafından 1987 yılında kullanılmıştır. Örgütsel Adalet dört farklı boyuttan oluşur: dağıtım adaleti, çıktıların dağıtımında algılanan adalet; prosedüre ilişkin adalet, çıktı dağıtımını belirleyen prosedürlere ilişkin algılanan adalet; kişiler arası adalet, çıktı ve prosedürler ile ilgili iletişim kurma aşamasındaki kişiler arası muameleye ilişkin algılanan adalet; bilgisel adalet, çıktı ve prosedürler ile ilgili iletişim kurarken kullanılan bilginin doğası ve derecesine ilişkin algılanan adalet. 1990'ların başlarında ortaya çıkan, sessizlik ve sessizlik çalışmalarıyla potansiyel olarak ilgili bir diğer kavram da üst yönetime sorun-satışıdır. Dutton ve Ashford'ın 1993 yılındaki çalışmalarına göre konu-satışı, 'bireylerin" diğerlerinin dikkat ve anlayışlarını konular üzerine çekmeye yönelik davranışlarıdır". Sosyal problem teorisi, etki yönetimi üzerine araştırmalar ve yukarı etkiden istifadeyle yazarlar; örgütsel şartlarda sorunların nasıl stratejik hale geldiğini açıklayan bir çerçeve sunmuşlardır. Buna göre; orta düzey yöneticilerin, sorunlar hakkında önemli bilgileri sağlayarak ya da gizleyerek, belirli yollarla sorunlar yaratarak ve kaynak ve programları yönlendirerek, üst düzey yöneticilerin dikkatlerini bazı sorunlara diğerlerine nazaran daha çok yönlendirebildiğini ileri sürmüşlerdir (Brinsfield vd, 2009, s.14).

Bu dönemdeki bir diğer çalışma ise "Söylenme" isimli çalışmadır. Örgütlerde konuşma davranışına dair gelişme literatürü üzerinden Kowalski'nin 1996 yılındaki çalışmasında, araştırmalara garip bir şekilde az konu olan bir Çalışan Sesliliği formunu incelemeye koyuldu, "çalışanların söylenmesi." Kowalski söylenmeyi, "özel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları açıklamaya yönelik veya psikolojik amaçlar güden veya her ikisini birden amaçlayan tatminsizlik ifadeleri" olarak tanımladı. Bireylerin, söylenmenin maliyetinin düşük ve tatminsizliğin seviyesinin yüksek olduğunu algıladıkları zaman kişiler arası ilişkilerde meydana gelen yaygın bir form olduğunu ileri sürdü. Kowalski ayrıca, söylenmenin her zaman

tatminsizlikten kaynaklanmadığını; hoşnut bir insanın da sempati toplamak veya dikkat çekmek gibi kişisel amaçlarla söylenebileceğini belirtmiştir (Brinsfield, 2009, s.15). Bu dönemde çalışılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı da seslilik ve sessizliği anlamlandırmaya gayret eden çalışmalar arasında yerini aldı. Çalışmamızın ikinci değişkeni olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilerleyen kısımlarda detaylıca ele alınacaktır.

İkinci dalga adıyla tasnif edilen bu dönemde göze çarpan bir diğer çalışma ise “sosyal dışlanma” isimli çalışmadır. Sosyal veya ilişkisel dışlama, konuşma dilindeki şekliyle “sessiz muamele”, yalnızlık hapsi ve aforoz gibi uç eylemleri de içeren dışlamanın potansiyel formlarından yalnızca biridir. Literatürde yakın bir tarihte Williams 2007 yılındaki çalışmasında, dışlamanın tipik olarak insanları ihmal etmeyi veya dışlamayı içerdiğini ve “ihmal edilirken ve dışlanırken bir tepkiler silsilesinin açığa vurulması süreci” olarak uygulandığını not etmiştir. Sosyal dışlama ve sessizliğin her ikisi de zengin bir araştırma geleneğine sahiptir. Her ikisi de örgütsel bilimlerde ancak geçtiğimiz on yılda dikkat çekmeye başlamıştır. Bu dönemde ele alınabilecek son çalışma ise “Sağır Kulak” sendromudur. Sosyal dışlamanın doğasını ele alırken diğer araştırmacılar, çalışanın direncini konuşma davranışı yönünde şekillendiren, yönetici davranışlarına belirli bir önem atfeden faktörleri araştırmaya başlamışlardır. Bazı araştırmacılar daha özeldir, taciz şikâyetlerine gösterilen olumsuz örgütsel tepkilerin çalışanların konuşma davranışını nasıl etkilediği ile ilgilenmiştir. Bu bağlamda, Pierce, Smolinski ve Rosen 1998 yılında yaptıkları çalışmaların da, çalışanın tatminsizliğini açık ve doğrudan ifade etmesi konusunda cesaretini kıran bir örgütsel normu tanımlamak üzere sağır kulak sendromu terimini kullanmışlardır. Literatür, medya örnekleri ve cinsel taciz üzerine uzman kişilerle yapılmış röportajlar temelinde, sağır kulak sendromuna eşlik eden üç tema tespit etmişlerdir: (1) elverişsiz örgütsel önlemler (ör., hantal veya açık olmayan rapor prosedürleri), (2) yönetimsel rasyonelleştirmeler ve tepkiler (ör., suçlamaları inkar etme, kurbanı suçlama, saldırının ciddiyetini minimize etme, değerli bir çalışana koruma, kronik bir tacizciyi görmezden gelme, kurbanı aynı şekilde karşılık verme) ve (3) örgütsel karakteristikler (ör., aile şirketleri, asgari insan kaynaklarına sahip küçük firmalar, kırsal yerleşimler, erkek egemen endüstriler) (Brinsfield, 2009, s.16).

2.2.5.3. Mevcut Dalga

Yüzyılın başından beri yönetim organizasyon literatüründe seslilik ve sessizlik çalışmaları popüler bir şekilde büyüme kaydetti. Özellikle sessizlik, literatürde büyük bir fenomen haline geldi, örneğin, *Journal of Management Studies*'ın özel bir başlığı bu konuya ayrıldı. Ek olarak bir dizi profesyonel makale de başlıca yönetim dergilerinde (Academy of Management Review, Journal of Applied Psychology) yayınlandı. Son çalışmaların ortak noktası; sessizliğin, sesliliğin yokluğu ötesinde anlamlarıyla birlikte ele alınmasıdır. Aynı zamanda, bir takım yapı geliştirilmesi, gözlemlene veya bağımsız, bağımlı veya ılımlı faktörlere bağlı deneysel araştırmalar da yapılmıştır (Brinsfield vd, 2009, s.16).

2000 yılından sonra yapılan çalışmaları içeren bu dönemde önemli çalışmalar yapılmış, ilk ve ikinci dalga olarak adlandırılan dönemlerdeki çalışmalar iletmiştir. Bu dönemde yapılan 30'a yakın çalışma içerisinde öne çıkan dört çalışma mevcuttur. Bunlardan ilki Morrison ve Milliken'in 2000 yılındaki çalışmasıdır. Örgütsel Sessizlik adıyla yapılan bu çalışma geçmişten gelen konu ile ilgili çalışmalarda var olan birikimi bu isim ile toparlamıştır. İkinci çalışma ise Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yaptıkları çalışmadır. Çalışan Sessizliğinin detayları bu çalışmada mevcuttur. 2003 yılında Morrison, Milliken ve Hewlin'e ait olan ve çalışanların yukarı ile iletişime geçmemelerinin nedenlerini araştıran çalışmayı aynı yıl Van Dyne vd. tarafından yapılan çok boyutlu olarak Çalışan Sesliliği ve Çalışan Sessizliğini irdeleyen çalışma takip etmiştir. Bu dönemdeki çalışmalar ve yukarıdaki tasnifte olmayan 30'a yakın çalışma literatür incelemesi kapsamında ele alınmıştır. Örgütsel Sessizliğin birçok boyutuyla izah edilmeye çalışıldığı çalışmamızın ilk bölümünde farklı bölümler altında tasnif edilmiştir. İlerleyen bölümlerde bu çalışmaların detayları görülebilecektir.

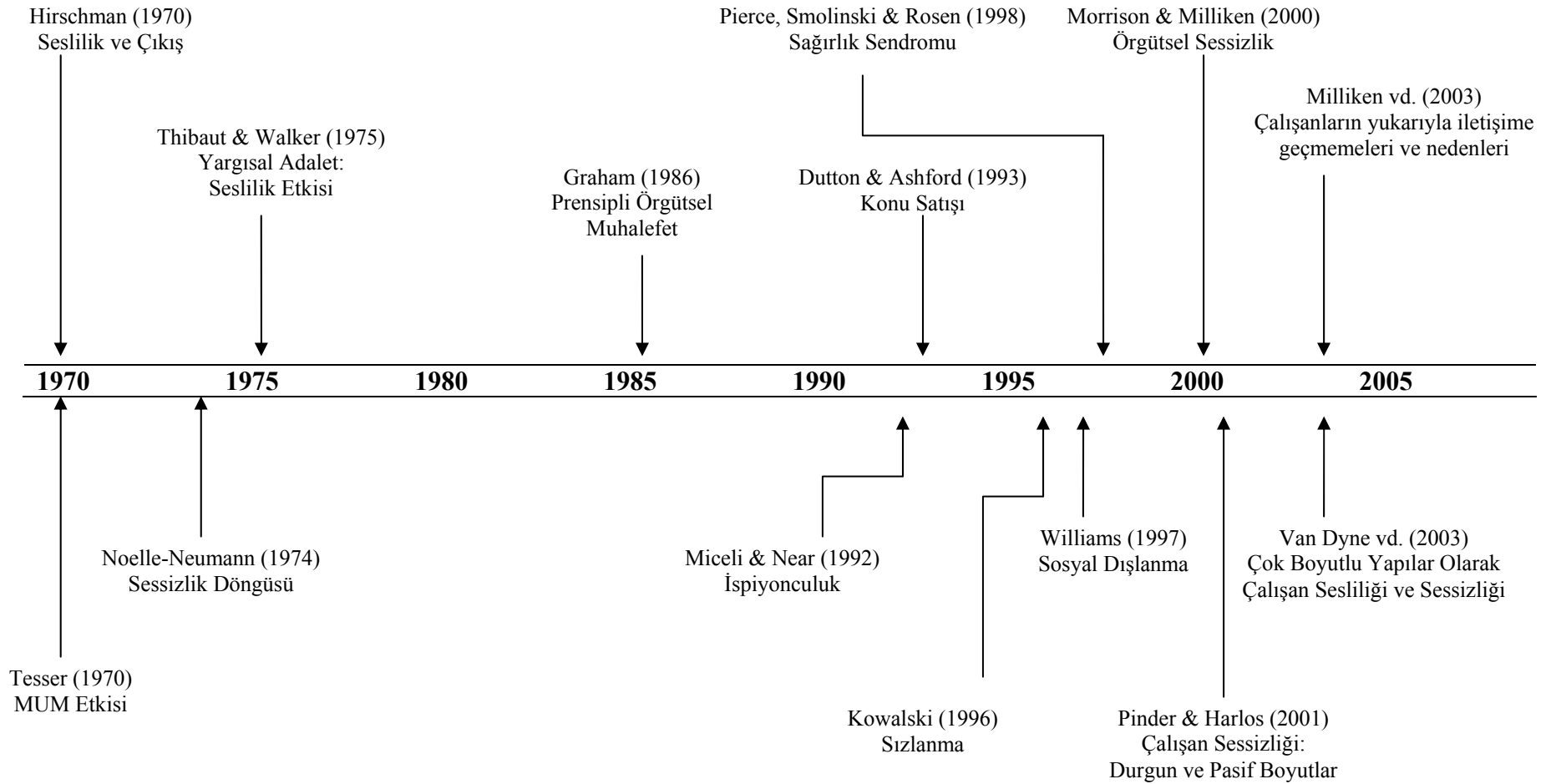
Yukarıda üç dönemde tasnif edilen seslilik/sessizlik çalışmalarına bütüncül bir gözle bakıldığında ilk dalga olarak adlandırılan birinci dönemdeki çalışmaların iletişim bilimi ekseninde yapıldığı görülmektedir. İkinci dalga olarak adlandırılan ikinci dönem çalışmaları ise birinci döneme nazaran iletişim biliminden daha ziyade yönetim bilimini merkez almıştır. Mevcut dalga adını verdiğimiz üçüncü dönemde ise sessizlik ve seslilik çalışmaları gerek iletişim gerek psikoloji gerekse yönetim

bilimlerinde tâli konu olmaktan çıkıp geçmişten bugüne var olan bilimsel birikimiyle bu iki kavramı Örgütsel Sessizlik kavramı adı altında ele alarak yönetim ve organizasyon biliminde yeni bir araştırma konusu haline dönüşmüştür.

Aşağıdaki tabloda bu tarihsel inceleme şematik olarak görülmektedir. Örgütsel Sessizlik ve seslilik literatüründe dalgalar. Yeni ufuklar açan katkılar, tarih çizgisi üzerinde belirtilmiştir. Ayrıca tablo 2.1de de “Örgütlerde sessizlik ve seslilik çalışmaları için anahtar konseptler” verilmeye çalışılacaktır. Seslilik ve Sessizlik olarak ikiye ayırdığımız odak noktalarının hangi çalışmaya hitap ettiği, bu çalışmaların yönelimlerinin durumu, birey ve grup arasındaki analiz seviyeleri, bu çalışmaların ifade ettikleri durum ve olay ve son olarak da bu çalışmaların özet tanımlamaları toplu şekilde bu tabloda verilmektedir.

İlk Dalga

Mevcut Dalga



Şekil 2.1: Örgütsel Sessizlik ve seslilik literatüründe dalgalar. (Yeni ufuklar açan katkılar, tarih çizgisi üzerinde belirtilmektedir)
Kaynak: Brinsfield vd, 2009, s.9

Tablo 2.1: Örgütlerde sessizlik ve seslilik çalışmaları için anahtar konseptler.

Konsept	Odak noktası	Yönelim	Analiz seviyesi	Durum veya olay	Tanım veya tarif
Örgütsel değişim	Seslilik	Yukarıya	Birey	Fikir, ihtiyaç / ıslah	Hirschman (1970) sesliliği, “sakıncalı korku durumlarından kaçmak yerine değişim için her türlü girişim” olarak tanımlamıştır.
Sadakat	Sessizlik	Yukarıya	Birey	İş tatminsizliğine tepki	Sadık işçiler tatmin olmadıklarında, işlerin düzeleceğine inanırlar, sessizlik içinde acı çekerek örgütlerindeki konumlarını devam ettirirler.
MUM etkisi	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Olumsuz enformasyon	Bireylerin kötü haberleri taşımaktaki genel isteksizliği, olumsuz bilgilerin iletilmesindeki huzursuzluktan kaynaklanmaktadır.
Sessizlik sarmalı	Sessizlik	Yukarıya, yanıl, aşağıya veya dışarıya	Birey, grup veya örgüt	Genel görüşle anlaşmazlık/ izolasyondan korunma	Soyutlanma korkusu ve kendinden kuşku duyma hisleri insanları, genel görüşlere uymayan fikirlerini ifade etme cesaretini kırar.
Gammazlama	Seslilik	Dışarıya	Birey	Haksızlığa şahitlik	Örgütsel haksızlığı hisseden örgüt üyeleri tarafından, önlem alabilecek otoritelere, ilgili durumun bildirilmesi.
Prensipli örgütsel muhalefet	Seslilik veya sessizlik	Yukarıya veya dışarıya	Birey	İşyerinde moral haksızlığın sezilmesi	İşyerindeki bireylerin, mevcut önlem ve uygulamalara vicdanî retlerinden kaynaklanan, örgütsel statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için çaba harcamaları.
Usule ait adalet	Seslilik	Yukarıya	Birey	Adalet endişeleri	Karar çıktıklarına neden olan süreçlerde hissedilen adalet olarak tanımlanan usule ait adalet, karar alma sürecinde sesliliğe razı olmakla yükseltilir .
Üst düzey yönetime konu satma	Seslilik	Yukarıya	Birey	Örgütsel karar almaya etki etme girişimi	Bireylerin diğerlerinin dikkatini ve konuları anlayışını etkilemeye yönelik davranışları.

Şikâyet etme	Seslilik	Yukarıya, yanal veya aşağıya	Birey	Tatminsizlik	Kişisel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları açığa vurma veya zihinsel tatmin veya her ikisini birden amaçlayan tatminsizlik ifadeleri.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-seslilik	Seslilik	Yukarıya, yanal veya aşağıya	Birey	Rolü aşan gelişme	İşbirliğine dayalı güdüler temelinde fikir, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesini gerektiren isteğe bağlı davranış (örneğin, örgüt yararına davranış)
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-sessizlik	Sessizlik	Yukarıya, yanal, aşağıya veya dışarıya	Birey	Örgüt yararına güdüler	Başkalarını düşünme ve işbirliğine dayalı güdüler temelinde; iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşleri, diğer insanlar ya da örgütün yararı için dışa vurmama.
Örgütsel Sessizlik	Sessizlik	Yukarıya	Örgüt	Örgüt çapında sessizlik normları	Çalışanların iş ile ilgili konu ve sorunlar hakkındaki bilgi, görüş veya endişelerini dışa vurmamasının kolektif seviyedeki fenomeni.
Çalışan Sessizliği	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Korku, ilgisizlik veya örgüt yararına güdüler temelinde	Bireylerin örgütsel şartları değiştirme veya çözme kapasiteleri olmalarına rağmen; davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerinin her türlü gerçek ifadesini kendilerine saklamalarıdır.
İş bırakma	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Umutsuzluk hisleri	Konuşmanın beyhude olduğu inancı; çalışanlar çözülmeye ve geri çekilmeye zorlanır .
Örgütsel öğrenme	Seslilik	Yukarıya, yanal veya aşağıya	Birey, grup ve örgüt	Çalışanlar arasında paylaşılan tecrübe ve bilgiye duyulan ihtiyaç	Örgütsel öğrenmenin temeli, çalışanlar arasında paylaşılan tecrübe ve bilgiye duyulan ihtiyaçtır.
Çalışan Sesliliği	Seslilik	Yukarıya, yanal, aşağıya veya dışarıya	Birey	Çalışanların bilinçli ifade davranışları	Çalışan konuşma davranışlarının tüm formlarını kapsayan bir ana terimdir. Kimin ve ne niyetle konuştuğuna yanıt olarak ortaya çıkan dürtünün doğasına göre farklılaşır.

Kaynak: Brinsfield vd., 2009, s. 5 – 7

2.3. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütlerde sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007, s.149). Örgütsel Sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak görülmektedir. Çoğulcu bir örgütü ise, çalışanlar arasındaki değerlerin ve görüşlerin farklılaştığı ve çok yönlü bakış açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin verildiği örgüt olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.707). Kısaca Örgütsel Sessizlik; Örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007, s.146).

Çalışanın açıkça konuşma davranışları farklı görüş açılarından incelenmiştir. Bununla birlikte, sessizlik tanımlaması, Morrison ve Milliken'in 2000 yılında yaptıkları etkili çalışmalarına kadar sadece sesliliğin yokluğuyla birlikte anlam ve imalar içermekteydi ve örgütsel bilimler arasında kabul görmüyordu. Morrison ve Milliken, çalışanların işle ilgili meselelere dair bilgi, görüş ve alakalarını dışa vurmamalarının ortak-seviye fenomenini tanımlamak için Örgütsel Sessizlik terimini ortaya koymuşlardır. Morrison ve Milliken'a göre, fenomenle ilgili seslilik ve sessizliğin önceki araştırmalarıyla mukayese edecek olursak, Örgütsel Sessizliğin iki önemli farklılık gösteren karakteristiği vardır. Birincisi, Örgütsel Sessizlik; önerdikleri gibi ortak-seviye dinamikleri üzerine odaklanır. Sessizlik ve sesliliğe dair önceki araştırmaların çoğu genellikle bireysel-seviyedeki girdi ve çıktılara odaklanan fenomene bağlıdır, Örgütsel Sessizlik daha çok örgütsel çapta sessizlik normlarında payı bulunan etkenlerle ilgilidir. Bundan başka ve belki de daha önemlisi, Morrison ve Milliken'in Örgütsel Sessizlik odağı, Pinder ve Harlos'un 2001 ve yine Van Dyne ve diğerlerinin 2003 çalışmalarında, çalışanların neden açıkça konuşmayı tercih etmedikleri sorusu yerine, daha çok neden kasıtlı olarak sessizliği sürdürmeyi seçtikleri sorusudur. Çözümü zor olmasına rağmen bu önemli ayrım, daha sonraki Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sesliliğinin farklı yapılar ve salt basit karşıtlıklar olmadıkları şeklinde ele alınması gerektiğini savunan araştırmalar için bir katalizör işlev görmüştür (Brinsfield, 2009, s.42). Örgütsel Sessizlik, örgütün önemli sorunlarla karşılaştığında, bu duruma karşı çok az bir şey yapmanın ya da

söylemenin kolektif fenomeni olarak atfedilir (Henriksen and Dayton (a) ,2006, s. 1539). Örgütsel Sessizlik çalışanların kendi örgütlerinde ya da fabrikalarında önemli problemler ya da meseleler ile karşılaştığında, çalışanların çok az şey yapmaya ya da söylemeye dair eğilimidir (Henriksen and Dayton (b) ,2006, s. 1).

Örgütsel Sessizlik üzerine çalışan yazarlar Örgütsel Sessizliğe katkıda bulunan iki temel faktörün altını çizmektedirler (Rodriguez, 2005, s. 1 – 2).

1. Üst düzey yöneticilerin özellikle alt kademe çalışanlarından olumsuz geri bildirim alma korkusu. Bunun belirtileri şunlardır; genellikle mesajı görmezden gelir, mesajı kusurlu niteler ya da kaynağına laf atar/saldırır. Kötü haberlere karşı bu korku ya da direnç yukarı doğru bilgi akışının boğulduğu yerde sadece sessizlik atmosferini güçlendirirler.

2. Örgütsel Sessizliğin merkezinde yöneticilerin çalışanlarına ve yönetim biliminin doğasına ilişkin inandıkları belirtilmemiş/açıkça belli olmayan inanışlar seti vardır: Bunlar;

a. Çalışanlar bencildir ve güvenilmezdir. Üst düzey yöneticiler gibi örgütün başarısına yatırım yapmazlar.

b. Bir başka ilişkili inanış şudur ki en üst düzey yöneticiler örgütün önemli meselelerini her zaman en iyi bilenlerdir.

c. Sessizlik tarafından karakterize edilmiş örgütlerdeki yöneticiler “birlik, uzlaşma, anlaşma” gibi kavramları örgütsel sağlığın bir sinyali olarak algılamaya ve anlaşmazlıktan ve ayrılıktan kaçınılması gerektiğine meyillidirler.

Örgütsel Sessizlik konusunun odak noktası, “insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler” sorusudur (Morrison ve Milliken, 2003, s.1353). Bir yandan gelişme ve yenilik gereği, öte yandan sessizleşmek paradoksunu çözümlenebilmek için konunun nedenleri

ve sonuçlarıyla ele alınıp incelenmesi gerekmektedir (Çakıcı, 2007;s. 147). İş görenler bazen konuşmayı, bazen de sessizliği seçerler. Ancak neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en çok sesini çıkarmada isteksiz oldukları konuları, Örgütle ilgili konu veya sorunu kimle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılacağı gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir (Milliken vd. 2003, s.1454).

Örgütsel Sessizlik kavramını tüm detayları ile açıklamak için Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessizliği kavramlarını daha detaylı açıklamak gerekmektedir.

2.4 Çalışan Sessizliği

Çalışanların iletişim davranışları çeşitli açılardan, değişik terminolojiler ile sınımlanmıştır. Buna göre, “Çalışan Sessizliği” terimi, çalışanların çeşitli ifadelerini tanımlamak için kullanılmıştır. Çalışan Sessizliği, çalışanların işlerine olan memnuniyetsizliğinin bir ifadesi olarak tanımlanmıştır. Aynı çalışmada Brinsfield’in Van Dyne ve LePine’nin 1998’deki çalışmasından aktardığına göre, Çalışan Sessizliğini “Eleştirmekten ziyade geliştirmeye yönelik yapıcı bir tartışmayı vurgulayan destekleyici bir davranış” olarak tanımlamaktadırlar (Brinsfield, 2009; s.28 – 29). Yönetim literatürü, sessizliğe ait iki büyük kavramsallaştırma içerir. Birinci yaklaşım, sessizlik terimini, çalışanların değişim için proaktif bir şekilde önerilerde bulunması bağlamında bir konuşma davranışı olarak tanımlar. İkinci yaklaşım ise sessizlik terimini, karar alınırken çalışanların katılımını kolaylaştıran ve adalet muhakemesini artıran uygulanabilir prosedürlerin var olması olarak tanımlar. Literatürde birinci yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Zira birinci yaklaşım, sessizliği bir örgütsel işlem olarak almaktan ziyade bir çalışan davranışı olarak kabul etmektedir (Van Dyne vd. 2003, s.1369).

Brinsfield 2009 yılındaki çalışmasında Çalışan Sessizliğinin dört farklı ve etkili aktiviteyi kapsadığını iddia etmektedir. Birincisi, bireyin memnuniyetsizliğinin bir ifadesi (bu görüş Hirschman’ın 1970’te belirttiği ses görüşüyle örtüşmektedir.); ikincisi, sessizliğin, genellikle sendikalaşma ve toplu müzakere yollarıyla telafi edici bir idare gücü sunduğu müşterek örgütsel bir ifade; üçüncüsü, yönetimin karar verme

mekanizmasını destekleyen ve Van Dyne ve Le Pine'nin ortaya koyduğu, amacın iş etkinliklerini arttırmak olduğu kavramlaştırmayla örtüşen bir tür davranış ve dördüncüsü kurumun ve çalışanlarının uzun dönemli mevcudiyetini sağlamaya yönelik karşılıklı ilişkilerin bir yansımasıdır (Brinsfield, 2009; s.29 - 30).

Yönetim literatüründe sessiz kalmanın karşıtı olarak, konu ve sorunları seslendirmeye ilgili aşağıda bahsi geçen araştırmalar da mevcuttur. Bunlardan bazıları sessizlikle bir arada araştırma konusu yapılmaktadır. Konuşma formlarıyla (biçimleriyle) ilgili bazı kavramlar; üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik, konu benimsetme ve sorumluluk almadır. Bu kavramlarından bazılarının kısa açıklamalarına yer vermek sessiz kalma konusunu daha iyi anlamayı kolaylaştırabilir. Çünkü farklı konuşma formlarının (biçimlerinin) olmaması veya çok az olması durumunda örgütte sessizlik saltanatı sürmekte denebilir. (Çakıcı, 2007, s. 149). Çalışanların önemli örgütsel konularda ne zaman ve neden sessiz kalmayı veya seslerini yükseltmeyi tercih ettikleriyle ilgilenen birçok araştırma vardır. Çalışan sesi (ve ispiyonculuk üzerine yapılan çalışmalar (gibi çeşitli kaynaklardan edinilen deneysel bulgular, kişilik ve dürtüler gibi birey düzeyindeki unsurlar ile algılanan örgütsel ve yönetsel destek, ses yükseltmenin algılanan riskleri, örgütsel normlar ve kurumsal normlar gibi örgütsel düzeydeki unsurların bireysel çalışanların seslerini yükseltme kararlarını etkileyebileceğini göstermektedir (Xu Huang vd., 2005;s. 460 – 461).

2.4.1. Üstleri Etkileme

Her çalışma ortamında ve her konuda bireyin çevresinde başka çalışanlar ve en az bir yöneticinin varlığı söz konusudur. Bu anlamda birey örgüt içinde başkaları ve çoğunlukla birden çok yöneticiyle birlikte çalışmak, etkileşim içinde olmak zorundadır. Bu çerçevede irdelendiğinde, hiyerarşik düzeyleri ne olursa olsun, örgüt ortamında bireyler amaçları doğrultusunda, astları, üstleri ve müşterileri ile etkili bir iletişim sağlayacak ilişkileri kurmak, işletmek ve geliştirmek zorundadır. Örgütteki ast-üst ilişkileri yoğun, kesintisiz, karmaşık ve çift yönlü bir iletişim sürecidir. İletişimin bu çift yönlü niteliğinden hareketle etkileşim ortamında astlarında üstlerini etkiledikleri en azından bu yönde çaba sarf ettikleri söylenebilir (Açıkalın,

1993, s.183). Üstleri etkileme daha iyi hedeflerin seçimi ile kişisel amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıran taktik seçimi için astların temkinli bir girişimi olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkilemede, hiyerarşik zincir içinde daha güçlü kişilere ulaşmak hedeflenir (Çakıcı, 2007, s. 150).

2.4.2. Açıkça Konuşma

Bireyin işyeri sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikir ve bakış açısını aleni bir şekilde beyan etmesidir. Açıkça konuşma, genel iş memnuniyeti duygusuna rağmen farklı yaklaşımlar önererek bir örgütün iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini iyileştirme arzusundan kaynaklanır. İşle ilgili veya kişisel bir konuda yardım isteme, soru sorma, görüş paylaşma ve endişelerini açıklamayı da içerebilir. Çalışanlar açıkça konuşmaya isteksiz olduğunda çok yaralı bilgilerden mahrum kalınabilir. Açıkça konuşma hem doğal hem de gerekli bulunur. Açıkça konuşmaya isteksizlik, genellikle olumsuz sonuçları konusunda duyulan endişelerle ilgilidir. Uluslar arası ileri teknoloji şirketi çalışanlarına yapılan nitel bir araştırmada popüler olmayan, rağbet görmeyen fikirlerde açıkça konuşanların bezdirildiği, küçük düşürüldüğü ve nadir de olsa işten çıkarıldığı inancının yaygın olarak belirtildiği görülmüştür (Çakıcı, 2007, s. 150).

2.4.3. Konu Benimsetme

Açıkça konuşma çalışanların örgütsel fonksiyonları iyileştirme girişimidir. Fark, bu girişimin düzeyindedir. Konu benimsetme yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin, örgütsel başarı için kilit önem taşıyan konular, gelişmeler ve eğilimlere dikkat çekme girişimidir ve stratejiktir. Konu benimsetme, bir konu sorun namına açıkça konuşma ve sessizliği bozmayla ilgilidir. Orta kademe yöneticileri, üst yönetimin dinlemeye ve bir destekleme kültürüne gönüllü olmasını elverişli şartlar olarak belirtmiştir. Negatif sonuçlarından korku ve belirsizlik ise konu benimsetmek için elverişsiz şartların işareti olarak görülmektedir. Şartların elverişli olmadığı sonucuna varıldığı takdirde, stratejik önem arz eden bir konuda bile sessiz kalabilmektedir (Çakıcı, 2007, s. 150).

2.4.4. Sorumluluk Alma

Yeni bir kavram olup açıkça konuşmaya benzer. Sorumluluk alma, işin nasıl yapıldığıyla ilgili olarak fonksiyonel değişimleri başarıyla sonuçlandırmada istekli ve yapıcı çabaları içerir ve informal bir liderlik biçimi olarak görülebilir. Açıkça konuşmaya benzer şekilde, bir örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi amaçlar (Çakıcı, 2007, s. 150 - 151). Sorumluluk almaya fırsat sağlayan durumlar; örgütün kural ve prosedürlerini belirlemek ve bunlara uymak, sonuçları belirlemek (mantıksal sonuçlar) ve uyumu sağlamak, kişisel davranışını değerlendirmek, kişisel gelişimini kaydetmek ve/veya değerlendirmek, kişisel davranışını düzeltmek için plan geliştirmek, gruplarla çalışmak, olarak ifade edilmektedir (Yurtal ve Yontar, 2006; s. 413). Ancak açıkça konuşma fikir beyan etmeyle ilgiliyken, sorumluluk alma işlerin yapılma biçimini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal çabalarla ilgilidir (Çakıcı, 2007, s.151). Temel iletişim becerileri, çatışma çözümü ve gereksinimleri dile getirme etkili bir şekilde sorumluluk almanın başlıca önkoşuludur (Yurtal ve Yontar, 2006, s. 414).

2.4.5. Ses Çıkartma

Ses çıkartma kavramı, Hirschman'ın 1970'de yayınlanan kitabında tatminsizliğe tepki olarak tanımlanmış, çıkma (exit) ve bağlılık (loyalty) kavramlarıyla birlikte inceleme konusu yapılmıştır. Haksız muamele ve tatminsizliklere karşı genel tepki, işte kalarak sessizliğini ortaya koyma veya işten çıkma şeklinde iken, işte kalarak sessizleşme veya işten çıkma biçiminde de görülebilmektedir.. Sessizliğini ortaya koymak, çalışanların önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunması (Dyne vd. 2003, s.1369)., örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerini gönüllü olarak açıklaması (Bowen ve Blackmon, 2003, s.1394)., yakınmalarını resmi yerlere iletme sıklığı (Boroff ve Lewin, 1997, s.5). gibi açıkça konuşma davranışını tarif etmek için kullanılan bir terimlerdir. Literatürde çalışanların sessizliği olarak da yer alabilen bu terim, çalışanların karar alma sürecine katılımını kolaylaştıran ve adil uygulama süreçlerinin varlığını betimlemek için de kullanılmaktadır. Ses çıkartmak, işten çıkmak veya konuşmaktan kaçınmak yerine, itiraz edilebilir meseleleri değiştirme girişimi olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007, s.151).

2.4.6. Muhbirlik

Muhbirlik örgüt üyelerinin, işverenlerinin kontrolündeki kurallara aykırı, yasal olmayan ve ahlaki olmayan uygulamaları etkili olabilecek mercilere bildirmesidir. Muhbirlik mevcut örgütsel uygulamaların ahlaki olmadığına ve yasal olmadığına inanan çalışanlar tarafından başlatılır. Dolayısıyla örgütsel sonuçları ne olursa olsun muhbirlik, örgüt ötesi ilgi duyulan gayeler için yapılır. Vicdani sorumluluk bu gayenin başında gelir (Çakıcı, 2007, s.151 - 152).

2.4.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet çalışanların örgütsel statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için mevcut politika veya uygulamaya bilinçli karşı duruş çabası olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007, s.152). Bazı araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir (Milliken vd. 2003, s.1455). Bazı araştırmalarda, muhalefet taraflar arasındaki ilişkinin uzlaşmama noktası olarak tanımlanmaktadır (Üngören, 2008, 888). İnsanlar muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanırlar. Deneysel araştırmalar azınlıkta kalan insanların, zihinleri değiştirilmesi gereken hedefler haline geldiğini göstermekte, bu başarısızlığı takdirde, bu kişiler reddedilmekte ve dışlanmaktadır. Birey, üstü ile muhalefet halinde ise, bu durumun daha şiddetli yaşanacağı söylenebilir. Örgütsel ortamlarda, belirtilen farklı görüşlerin, ya nafîle ya da tehlikeli olduğu paylaşılan bir anlayıştır. Bu durum Örgütsel Sessizlik olarak nitelendirilmektedir (Çakıcı, 2007, s.152).

Brinsfield'e göre (2009) sosliliği bir çalışan davranışı olarak kabul eden literatürü incelerken, sosliliğin daha detaylı bir kavramsallaştırmasını geliştirebilmek adına iki birincil önemde gözlem görülür. Birincisi, literatür alışan Sosliliği davranışlarını tanımlamak için bir terimler çeşitliliği içermektedir. Muhtemelen en iyi bilineni, SSİ (ıkış, soslilik, sadakat ve ihmal) [EVLN (exit, voice, loyalty, and neglect)] çerçevesinin bir parçası olan soslilik çalışmasıdır. Buna ek olarak, SSİ çerçevesi dışında, özel olarak soslilik (proaktif ve yapıcı bir şekilde harekete geçen kasıtlı konuşma davranışı) üzerine yoğunlaşan araştırmalarda bir artış söz konusudur. Özel olarak soslilik etiketini kullanan bu araştırmanın yanı sıra literatürde, konuşma

ve öneride bulunmayı vurgulayan seslilik benzeri kavramsallaştırmalar da mevcuttur. Bu şekildeki bir yapıda, yüksek standartları ifade etmek, diğerleriyle rekabet etmek ve değişim için önerilerde bulunmak bağlamında yapıcı ve proaktif bir seslilik olarak tanımlanan Taraftarlık Katılımıdır. Örgütsel kural ve normlara ait parametrelerde meydana gelen anlaşmazlıkların proaktif ifadesi Yenilikçi Muhalefet olarak da tanımlanmıştır. Özetlersek; bu yapılar her ne kadar ‘seslilik’ ile adlandırılmasalar da; fikir, bilgi ve düşüncelerin, örgüte işbirliğine dayalı yardımlar yapmak adına olumlu güdülerle ifade edilmesine işaret etmektedirler. Bu nedenle onlar; proaktif, olumlu ve diğer-merkezlidirler (Van Dyne vd., 2003, s.1369 - 1370). Açıkçası, Çalışan Sessizliğinin kesin tanımı hala tartışmaya açık vaziyettedir. Pratikte, pek çok farklı kalıpta incelenebilir ve daimi literatür bu farklılığı geniş biçimde yansıtmaktadır. Ses tabanlı davranışların yukarıda belirtilen bütün şekilleri, işçi sessizliğinin şekilleri olarak düşünülebilir; bunlar işçinin kendini yüksek sesle ifade etme davranışını içerir ve öncelikle konuşmaya sebep olan uyarıcının doğası ya da iletişimin altında yatan gaye sayesinde farklılık gösterir (Brinsfield, 2009, s.30).

2.4.8. Çalışan Sessizliğinin Boyutları

Bu bağlamda çalışmamızın temelini oluşturacak olan Çalışan Sessizliği kavramını boyutlarıyla ele almak gerekmektedir. Örgütsel Sessizlik çalışmalarının dünya literatüründe iki temel kaynak üzerine yürüdüğünü söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi buraya kadarda çalışmaları sıkça kullanılan Morrison ve Milliken’in çalışmalarıdır. İkinci olarak yine buraya kadarda çalışmaları sıkça kullanılan Pinder ve Harlos’un çalışmaları gelmektedir. 2000 yılından bu yana geçen 10 yılda sayıları çokta olmasa da birkaç bilim adamı bu çalışmaları güçlendirmiştir. Bu konuda yapılan literatür taramasında “Çalışan Sessizliği” kavramının altında ele alınabilecek boyutlar bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan incelemede özellikle Linn Van Dyne’nin çalışmaları dikkat çekmektedir. Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero’nun 2003 yılında yapmış oldukları çalışmalarında ve yine Chad Thomas Brinsfield’in 2009 yılında yaptığı çalışmasından yararlanılarak 3 temel boyut ortaya konulmuştur. Çalışan Sessizliği için bu boyutlar şunlardır;

- Kabul Edilmiş Sesslilik
- Savunma Amaçlı Sesslilik
- Örgüt Yararına Sesslilik

2.4.8.1. Kabul Edilmiş Sesslilik

Örgüt Yararına Sesslilik ve Savunma Amaçlı Sesslilik gibi Kabul Edilmiş Sesslilik de iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin bilinçli olarak ifade edilmesi temelindedir. Bu davranışı daha iyi betimleyebilmek adına yönetim ve sosyal psikoloji literatürlerinden iki örnek verilebilir; Abilene Paradoksu ve Çoğunluktan Habersizlik. Abilene Paradoksu; insanların uyum içerisinde iletişimde buldukları ve fakat iletişime kendi düşüncelerini dâhil etmek adına zaman veya çaba sarf etmedikleri durumları tanımlar. Klasik Abilene Paradoksu örneği şöyledir; hiç kimse Abilene'e kadar 53 millik yolu (havasız arabada yolculuk, kötü bir kafeteryada yağlı yiyecekler yemek) gitmek istemiyordur, fakat hiç kimse konuşmuyor ve gitmek istemediğini söylemiyordur. Bu tatsız deneyimden geri döndükten sonra, her kızgın ve yılgın kişi yolculuk için bir diğerini suçlamaya çalışır. Hiç kimse gerçekten gitmek istemediği için, tekil olarak hiç kimse sorumlu değildir ve hiçbir birey suçlanamaz. Bunun yerine, her kişinin iletişime tam olarak geçmemedeki hatası ve rızası, grubun hiç kimsenin yapmak istemediği bir şeyleri yapmasına sebep olmuştur. Diğer örnekler olarak 'bana uyar' (daha iyi bir alternatif geliştirebilmek için zaman harcamayı istememek) ve 'sen nasıl düşünüyorsan' (sorunu çözmek adına sorumluluk almayı reddetmek) sözlerini buna dâhil edebiliriz. Kabul Edilmiş Sessliliğe ikinci bir örnek Çoğunluktan Habersizliktir. Çoğunluktan Habersizlik ilk olarak grup düzeyinde kavramsallaştırılmış olsa da, fikir bizim Kabul Edilmiş Sesslilik kavramımızla benzerdir. Çoğunluktan Habersizlikte, her bir kimse sadece kendi perspektifinin farklılık yaratacağını zanneder ve dolayısıyla diğerleriyle aynı görüşü paylaşma yoluna gider. Aslında kimse hâlihazırdaki durumdan hoşnut değildir ve böylece grubun pozisyonu giderek artan bir şekilde aşırılaşır fakat bu durum üyelerin çoğunluğu tarafından tuhaf görünmektedir. Çoğunluktan Habersizlik Kabul Edilmiş Sessliliğe benzer çünkü üye kendi düşüncelerinden çok hâkim fikri ifade eder, diğerleri bundan habersiz kalır ve grup hatalı zan ve bilgiler üzerinden kararlar alır (Van Dyne vd., 2003, s.1372-1374).

2.4.8.2. Savunma Amaçlı Sesslilik

Savunma Amaçlı Sessliliği, Örgüt Yararına Sesslilikten ayırt eden karakteristik anahtar güdüdür. Örgüt Yararına Sesslilik diğerk merkezlidir ve özveri gibi işbirliğine dayalı güdüler temelinde gerçekleşir. Buna karşın Savunma Amaçlı Sesslilik öz-korumaya dayalıdır. Öz-korumacı davranışın; güvenli kararlar verme, düşük kişisel sorumluluk üstlenme ve sonuçları dış etkenlere bağlama tarafından karakterize edildiğini tespit etmişlerdir. Bu nedenle, eğer çalışanlar sorunları tartışmanın bir sonucu olarak ceza gerektirici durumlardan korkuyorlarsa, tipik bir şekilde kendilerini korumaya yönelik savunmacı davranışlarla karşı tepki geliştireceklerdir. Bu, Savunma Amaçlı Sessliliğin kullanımıyla dikkat dağıtmaya çalışma ve diğerklerini suçlama gibi savunmacı tepkileri içerebilir (Van Dyne vd., 2003, s.1371).

Bu bağlamda bu bölümde bireyin neden bir savunma güdüsü içine girdiğini burada ele almak gerekmektedir. İlgili literatürde konu ile bağıntılı olarak bireyin savunma mekanizmaları adı altında çalışmalar yapılmıştır. Savunma mekanizmaları doyurulmamış ihtiyaçların yarattığı iç gerilimlerden kurtulmak üzere, bazen bireyin kendini aldatmak pahasına başvurduğu davranış biçimidir. Savunma mekanizmaları çoğunlukla farkında olmadan kullanılır. Belli bir dereceye kadar kullanımının uyum sağlayıcı fonksiyonu vardır. Ancak aşırı kullanımı halinde savunma mekanizmaları kişilik yapısını kontrolü altına alarak çeşitli sorunlara yol açar. Bir durumda çoğunlukla birden fazla savunma mekanizması aynı anda kullanılabilir. Ancak bunlardan biri diğerklerine göre daha baskın olarak kendini gösterir. Savunma mekanizmalarının kullanımıyla çatışma tam olarak ortadan kalkmaz, birey kendini daha iyi hisseder, zaman kazanır. Ancak bununla birlikte gerçeklikten uzaklaşmaktadır. Başlıca Savunma mekanizmaları; Bastırma, Yadsıma (İnkâr Etme) ve Hayal Kurma (Düşlem), Mantiğa Bürüme, Yansıtma, Ödünleme (Telafî Etme – Taviz Verme), Karşıt Tepki Geliştirme, Yüceltme, Gerileme, Özdeşim Kurma (Özdeşleştirme), Yer - Yön Değişirme, Çarpıtma, Bedenselleştirme (Organlaştırma), Diğerkâmlık (Özgecilik), Ketlenme, Entelektüelleştirme, Bölünme, İlkel İdealleştirme, Dışsallaştırma olarak sıralanabilir (Tanık, 2010, s. 225 – 226). Başlıca savunma mekanizmaları aşağıdaki tablo 2.2 'de sırasıyla özet tanımları kullanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 2.2: Başlıca Savunma Mekanizmaları

Bastırma	Bireye rahatsızlık veren, istenmeyen duygu, düşünce ve olayların bilinçaltına alınarak unutulmasıdır.
Yadsıma (İnkâr Etme) ve Hayal Kurma (Düşlem)	Bireyin istemediği, rahatsızlık verici olay ve durumları yokmuş gibi davranması yani görmezden gelmesidir. Birey bazen söz ve davranışlarıyla, bazense düşlem yoluyla inkâr eder.
Mantığa Bürüme	Bireyin genellikle kişisel yetersizliklerinden kaynaklanan bir durum nedeniyle, gerçekleştiremediği istek ve amaçlarını, doğru gibi görünen fakat doğru olmayan nedenler üreterek mazur göstermeye çalışmasıdır. Birey bu sayede davranışlarını haklı gösterir ya da ulaşamadığı amaçlarına ilişkin hayal kırıklıklarını örtbas eder.
Yansıtma	Bireyin kendinde bulunan eksiklikleri, kusurları, başkalarında görmesi, başkalarına atfetmesidir. Yansıtma yapan bir kişi bazen kendi eksikliğinin gerekçesi olarak bir başkasını gösterir. Yansıtma yapan kişi bazen de kendisinde var olan bir olumsuzluğu direkt karşısındaki kişi ya da topluma yükler.
Ödünleme (Telafi Etme – Taviz Verme)	Bireyin kendisini eksik gördüğü bir alandaki durumunu, aynı ya da başka bir alanda üstün başarı göstererek örtmeye veya gidermeye çalışmasıdır.
Karşıt Tepki Geliştirme	Bireyin düşündüğünün tam tersini söylemesi ya da yapmak istediğinin tam tersini yapmasıdır.
Yüceltme	Bireyin toplum tarafından kabul görmeyen istek ve dürtülerini, kabul edilebilir, beğenilen alanlara yönelterek yaşamaya çalışmasıdır.
Gerileme	Bireyin doyuramadığı bir ihtiyacından kaynaklanan durum sonucu, içinde bulunduğu gelişim döneminden daha alt bir gelişim dönemine ait davranışlar sergilemesidir.
Özdeşim Kurma (Özdeşleştirme)	Bireyin yaşadığı başarısızlıklar ve yılgınlıklardan kaynaklanan eksikliklerini, içinde yaşadığı çevre tarafından kabul gören, takdir edilen, başarılı bir kişi ile kendini bir sayarak onun gibi olmaya çalışmasıdır. Özdeşim, belli bir kişiyle kurulabileceği gibi, sosyal topluluklar veya genel olarak örgütlerle de kurulabilir.

Yer - Yön Değişirme	Bireyin yaşadığı bir duyguya neden olan şeye gösteremediği tepkisini, üzerinde egemenlik kurabileceği kişiye ya da nesneye yöneltmesidir.
Çarpıtma	Bireyin yaşadığı olumsuzluğun nedenini olduğu gibi değil, işine geldiği gibi anlaması ve bu şekilde değerlendirilmesidir.
Bedenselleştirme (Organlaştırma)	Bireyin yaşadığı psikolojik sıkıntıların, kaygının, davranış yerine bedensel organlarda işlev bozukluğuna yol açmasıdır.
Diğerkâmlık (Özgecilik)	Bireyin kendini hiçbir çıkar beklemeden başkalarına adanmasıdır. Birey kendinden önce başkalarını düşünür.
Ketlenme	İstenmeyen durum ve çatışmalara karşı, egonun işlevlerinden bir kısmını bir süre durdurması veya sınırlandırmasıdır.
Entelektüelleştirme	Bazen birey çok yoğun yaşadığı dürtüsünü doyuramayabilir. Düşüncede kalan bu dürtünün yarattığı olumsuz etkiden kurtulmak için olayı biçimsel açıklamalarla, sosyolojik boyutta değerlendirir, entelektüel hale getirmeye çalışır.
Bölünme	Bireyin çevresindeki insanları ya da kendisini bazen tamamen iyi, bazense tamamen kötü olarak algılamasıdır. Birey aslında her insanın iyi ve kötü yanları olabileceğini düşünmemektedir.
İlkel İdealleştirme	Birey, çevresi tarafından bir zarara uğrayabileceği endişesi nedeniyle kendisini korumak için, çevresindeki insanların en basit davranışlarını bile aşırı şekilde över. Buna karşın zarara uğrarsa bu kez çevresindeki insanları tam anlamıyla kötü olarak değerlendirir. Kısaca bu savunma mekanizmasında birey çevresindeki kişilerin iyiliklerini de kötülüklerini de abartmaktadır.
Dışsallaştırma	Birey, kendisinden kaynaklanan başarısızlıkları dış nedenlere bağlar. Yansıtmadan farklı olarak, birey dış etmenlerin değiştirilemeyeceğine inanmaktadır.

Kaynak: Tanık, 2010, s. 226 – 232

Yukarıdaki tablo 2.2’de de görüldüğü üzere bireyin başlıca savunma mekanizmaları arasında yer alan davranış tiplerinden Yadsıma, Yansıtma, Karşı tepki geliştirme, Yer – yön geliştirme, Dışsallaştırma başlıkları, çalışanın ortaya koyduğu savunma amaçlı seslilik ve hatta ilerleyen bölümlerde incelenecek olan savunma amaçlı sessizlik davranış tipleri ile yakından ilgilidir. Çalışanın istemediği, kendisine rahatsızlık veren olayın örgüt tarafından iyi tespit edilmesi ve çözüm aranması yadsımayı, çalışanın kendinde var olduğunu düşündüğü eksikliklerin hakikaten olup olmadığını tespiti ve eğer bu eksiklikler gerçek ise bunların telafisi yoluyla yansıtmayı, çalışanın düşündüğünün tam tersini yapması veya söylemesine neden olan alt sebeplerin doğru tespiti ile çalışanın düşündüğünü yapması ve söylemesi yolunda telkini yoluyla karşı tepki geliştirmeyi, çalışanın kendisinden kaynaklanan başarısızlıkları dış nedenlere bağlaması sorununun çözüm yolunu aramak suretiyle ve bunun yanında dış etmenlerin değiştirilemeyeceği algısının yanlışlığının üzerine gitme yoluyla dışsallaştırmayı önemsemek gerekmektedir. Çalışanın bilinçli veya bilinçsiz durum, tepki ve olayları yorumlayışında çalışan ve işletme performansına negatif şekilde yansıyan ve örgüt içinde savunma amaçlı seslilik veya savunma amaçlı sessizlik olarak yansıyan davranış tipinin çalışanın ve işletmenin performansına pozitif yönde yansımaları için gerekli tedbirler alınmalıdır.

Bununla beraber eklemek gerekir ki, benzer bir şekilde, bir başka araştırmada; özürler, mazeretler ve yalanlamalar, seslilik tehdit edilme hissine karşı tepki olarak kullanıldığında geliştirilen öz-korumacı stratejiler olarak saptanmışlardır. Böylece, seslilik çeşitli savunmacı iletişimlere yönelik bir kendini koruma aracı olarak kullanılabilir (Diğer konulara odaklı fikirler öne sürmek veya dikkati başka insanların üzerine çekmek gibi). Bu davranışların hepsinin arkasında yatan ortak karakteristik “anahtar korkular ve beklenmeyen sonuçlardan” kendini korumaya yönelik olmalarıdır. Sessliliğin bu karakteristiklerinden hareketle Savunma Amaçlı Sessliliği, iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin korku temelinde ve kendini koruma amacıyla ifade edilmesi olarak tanımlanabilir (Van Dyne vd., 2003, s. 1371-1372).

2.4.8.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Sessizlik üzerine literatürün büyük bir kısmı sessizliği olumlu-bilinçli bir davranış olarak konumlandırmaktadır. Sessizliğin bu diğer-merkezli formunu Kabul edilmiş Sessizlik ve Savunma Amaçlı Sessizlikten ayırt etmek için Örgüt Yararına Sessizlik terimi kullanılabilir. Sessizlik, durumu sadece eleştirmekten ziyade geliştirmeye yönelik bir güdü vasıtasıyla değişim-merkezli yorumların ifade edilmesini vurgulayan bir davranıştır. Daha özelden, Örgüt Yararına Sessizliği iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin işbirliği güdülerini temelinde ifade etmektir. Bu nedenle, sessizlik davranışının bu özel tipi bilinçli, proaktif ve diğer-merkezlidir. Birincil odak noktası diğerlerine yani örgüte faydalı olmaktır. Örgüt Yararına Sessizlik, bilinçli, proaktif olması ve çaba gerektirmesi bakımından Örgüt Yararına Sessizlik ile benzerdir. Bu, bir örgüt tarafından yönlendirilmesine gerek olmayan, isteğe bağlı bir davranıştır. Bu nedenle Örgüt Yararına Sessizlik, tüm yöneticiler tarafından olumlu algılanmayabilir (Van Dyne vd., 2003, s.1370-1371). Tablo 2.3’de sessizliğin özel tiplerine örnekler verilmektedir.

Tablo 2.3:Sesliliğin özel tiplerine örnekler

Davranış Tipi ↓ Çalışan Güdüsü	→ ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin bilinçli olarak ifade edilmesi
Kabul Edilmiş Serbest Davranış İtaat Temelinde Fark yaratamayacağı hissi	KABUL EDİLMİŞ SESLİLİK Örnekler: •Destekleyici fikirlerin itaat temelinde ifade edilmesi •Fark yaratamama düşüncesinden dolayı grupla aynı görüşü paylaşmak
Savunmacı Öz-korumacı Davranış Korku Temelinde Korku ve kişisel risk hissi	SAVUNMA AMAÇLI SESLİLİK Örnekler: •Fikirleri, korku temelinde, dikkatleri başka yere çekerek ifade etmek •Kendini korumak için başkalarına yönelik fikirler öne sürmek
Örgüt Yararına Diğer-merkezli Davranış İşbirliği temelinde Dayanışma ve özveri hissi	ÖRGÜT YARARINA SESLİLİK Örnekler: •Sorunlara işbirliği temelinde çözüm önerileri sunmak •Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler öne sürmek

Kaynak: Dyne vd., 2003; s. 1363

2.5. Çalışan Sessizliği

Morrison ve Milliken'nin (2000) Örgütsel Sessizlik üzerine olan çalışmasından sonra, Çalışan Sessizliğinin ilgili konsepti örgütsel çalışmalarda görülmeye başladı. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, "değişimi ve düzeltmeyi yapabileceklerini hissedenlere karşı kendi örgütsel durumlarının tekil davranışsal, kavramsal ve ya da dokunaklı değerlendirmeler ile ilgili dâhice ifadelerin bütün/herhangi bir formunun kısıtlanması" olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel Sessizlik ilk önceleri örgütsel seviye/kademe fenomeni olarak görülmesine rağmen, Çalışan Sessizliğinin odak

noktası ilk önceleri analizin bireysel seviyelerindeydi. Şunu not etmek önemlidir ki, Çalışan Sessizliği takım içinde ve örgütsel seviye fenomenleri içinde gelişebilmesine rağmen, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Sessizlik değiştirilebilir bir biçimde analizin yüksek seviyelerinde kullanıldı. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği “sesin yokluğunun dışında/haricinde de anlamlı olduğunu ve genellikle kendine özgü iletişimin bir formu olduğunu, bir dizi bilgiyi, duyguyu ya da itiraz veya kabullenme gibi manaları içerdiği” şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Ek olarak, şunu fark ettiler ki Çalışan Sessizliğinin görüntüsü sessizliğin altında yatan hareket ettiricilere bağlı olarak farklı anlamlar taşıyabilir. Bu fikrin üzerine, onlar Çalışan Sessizliğini “pasif/sükunetli” motivasyonlar ile “rıza gösterilmiş/kabullenilmiş” motivasyonlar üzerine kurulan çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırdılar. Pinder ve Harlos’un kavramsallaştırmasında önemli bir hudut şuydu ki sessizlik adaletsizlik hissedildiğinde yer buluyor kendine. Pinder ve Harlos’un çalışmasından beri, Çalışan Sessizliğinin yapısının araştırılması üzerine odaklanan çalışmalarda gözle görünen bir artış oldu. Kısacası; sessizlik kabul edilmiş ya da pasif motivasyonlar üzerine olduğu gibi toplum yanlısı motivasyonlar üzerine de kurularak var olabilir (Brinsfield, 2009, s.43).

Burada öne çıkan ilk soru ise Milliken vd.’nin (2003) belirttiği üzere çalışanların sessizliği **nasıl** öğrendiğidir. Çalışan, kendisini sessizliği diğer çalışanlardan öğrendiğini düşünüyor. Bunu da diğer çalışanları gözetleyerek yaptığını söylüyor. Bu durumda sessiz kalan ilk Çalışan Sessizliği nasıl öğrendi? Çalışana temel olarak sessizliği ilk olarak örgüt içinde yeni bir fikri ortaya attığı zaman yöneticiler tarafından uyarı aldığını, düşüncelerini paylaşmamasının istendiğini söylüyor. Bu sebeple çalışan fikirlerini paylaştığı zaman kötü yanıt alma riskinin olduğunu düşünüyor. Ayrıca kadın çalışanlar sorunlarla karşılaşmak için yeteri kadar kuvvetli bir birey olmadığını ve bu sebeple sessiz kaldıklarını söylüyorlar (Milliken vd. 2003, s.1465 – 1466). Buna mukabil, Çalışanın **niçin** sessiz kaldığı anlaşılırsa, nasıl (hangi yollarla) sessiz kaldığı tespit edilebilir. Çalışanların niçin sessiz kaldığı sorununa temel olarak iki yaklaşım ile cevap verilebilir. İlki; çoğu, konuşmaların olumsuz sonuçlar verebileceğini düşünüyor ki bu durum açık konuşmanın risk getireceği düşüncesini temellendiriyor. İkinci olarak sorun hakkında ilgili kişiyle konuşulursa herhangi bir şeyin değişmeyeceğine

inanılıyor. Birinci yaklaşım su soruyu çıkarıyor. Çalışanlar konuşulacak konunun güvenli olup olmamasına göre, konuşup konuşamama durumunu tespit ediyor olabilirler mi? Sessiz kalma kararını etkileyen temel rol, olumsuz olabilecek sonuçlara bağlı olarak beş farklı korku türü. Bu korku türleri ise şunlardır; ilişkilerine zarar vermesi, ceza terfi haklarını kaybetmesi, işten çıkarılması ve diğer çalışanlardan tepki alması. İkinci yaklaşım için ise ortaya çıkan şudur; örgütün özellikleri açıkça konuşmanın bir fark yaratmayacağını düşünüyor. Bu düşünce özellikle iki şekilde kendini gösteriyor. İlki, deneyimi az olan çalışan deneyimli olan çalışana nazaran dikkate alınmayacağına inanıyor. Aynı şekilde görev süresinin azlığında ikinci yaklaşımı tetikliyor. Örgütün destekçisi olmayan örgüt kültürü (çalışanın bireysel tarzının destek görmemesi, amirin ilişkilerindeki mesafe) ikinci yaklaşımı oluşturan nedenlerin diğerleri. Her iki yaklaşımda çalışanların "sorun ve kaygılarla ilgili sessiz kalma olasılığını güçlendiriyor (Milliken vd. 2003, s.1467 – 1468).

Çalışanlar sessiz kalma kararını bireysel olarak vermelerine rağmen, sessiz kalmalarını cesaretlendiren faktörler farklıdır. Çalışanlar bir örgüte katıldıkları zaman oyunun kurallarını öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Güven hissi için sessiz kalmaya gerek yoktur. Çalışanlar sadece kendi deneyimleri sonucunda değil diğer çalışanlarla ile yaptıkları görüşmeler sonucunda da sessiz kalmayı öğreniyorlar. Çalışanların birçoğu sorunlar hakkında sessiz kalırken tek başlarına olmadıklarını düşünüyorlar. Bu sonuçlar sessizliğin çoğunlukla ortak bir olgu olduğunu akla getiriyor (Milliken vd. 2003, s.1469). Çalışan Sessizliği nasıl öğreniyor ve neden sessiz kalıyor? Bu soruların cevaplarını daha da detaylı verebilmek için konuyu başlıklar halinde açmak gerekecektir. Bu sebeple çalışmamızda, çalışanın sessizliği nasıl öğrendiğini bir başka deyişle sessizliğin örgütte nasıl geliştiğini, “Sessizliğin Örgütlerde Gelişimi” başlığı altında incelendikten sonra, çalışanın örgütte neden sessiz kaldığını tespit edebilmek için konunun detaylarını, “Çalışanın Sessizliğinin Nedenleri” başlığı altında incelenecektir.

2.5.1. Sessizliğin Örgütlerde Gelişimi

Çalışanlar işyerleri veya yöneticileri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermiyorlar. Buldukları örgütlerde onları bu davranışlara iten birçok neden bulunmaktadır.

2.5.1.1. Milli ve Kültürel Normlar

Milli ve Kültürel Normlar konusuna geçmeden önce hem bu bölümde, hem de diğer bazı başlıklar altında geçen “güç mesafesi” kavramını açıklamak bir yandan konunun anlaşılmasına katkı sağlayacak, diğer yandan da çalışmamızı zenginleştirecektir.

Kültürün işyerindeki değerlerle nasıl bir ilgisi bulunduğu üzerine bir araştırmada Geert Hofstede tarafından ele alınmıştır. 1967 yılından 1973 yılına kadar Hofstede çalışanların tutum ve değerleri üzerine 100.000 birey üzerinde araştırma yapmış ve veri toplamıştır. Bu veriler 40 ülkedeki kültürel boyutların karşılaştırılmasına imkân sağlamıştır. Hofstede bu kültürel boyutlar eril ve dişil, belirsizlikten kaçma, güç mesafesi ve bireycilik-toplumculuk olmak üzere dört boyuta indirgemiş ve bu kavramların hangi uluslara ait yönetici ve çalışanlarda belirgin kültürel özellikler olarak ortaya çıktığını saptamaya çalışmıştır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001, s. 90). Güç mesafesi, bir örgütte nispeten daha güçsüz olan bireylerin gücün eşit olarak dağıtılmadığına inanmaları ile oluşan nispi bir uzaklığı anlatmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda insanların kendilerine ait bir yerleri vardır ve gücü göstermek için statü önemlidir. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda, güçlü insanlar kendilerini daha düşük güçte gösterme eğilimindedirler (Mooji ve Hofstede, 1998, s. 242). Güç mesafesi toplumun hem güçlü hem de daha az güçlü üyelerinin değerlerinde yansıtılmaktadır. Örneğin dar bir güç mesafesini yansıtan bir görüş herkesin “eşit haklar olmalı” ; geniş bir güç mesafesini yansıtan görüş ise, “güce sahip kişilerin ayrıcalıkları olmalı” şeklinde belirlenmektedir. Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Sözelimi böyle bir toplumda patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır. Güç

mesafesi ile belirsizlikten kaçma boyutlarında Türk toplumu yüksek güç mesafesine ve güçlü bir belirsizlikten kaçma eğilimine sahiptirler. Bu iki boyut birlikte değerlendirildiğinde Türkiye'nin de içinde yer aldığı bu küme içerisinde örgütler insan piramitleri olarak algılanırlar. Örgütte ve kurumlarda biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağı ya işler, biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001, s. 91). Örgütsel açıdan bakıldığında, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda gücün merkezileşmesi kabul edilir. Bu nedendir ki; çalışanlar yöneticilerin oluşturdukları yapı içerisinde hareket ederler ve onların direktiflerini beklerler. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise gücün merkezileşmesi istenen bir durum değildir. Çalışanlar kararlara katılmak isterler (Rodrigues, 1988, s. 31).

Örgütsel Sessizliğe katkı sağlayan milli ve kültürel normlar bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettiklerini, düş kırıklıklarını direkt göstermediklerini ve patronları hakkındaki olumsuz duyguları gizlediklerine işaret etmiştir (Çakıcı, 2007, s.155).

Huang vd.'nin, Hofstede'nin 1991 yılındaki çalışmasından aktardığına göre, Hofstede'nin kültürel boyutlar üzerine yaptığı seminer çalışmasında, düşük güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki insanlarla karşılaştırıldığında, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki insanların hiyerarşik eşitsizlikleri doğal karşılama eğiliminde olduklarını ve güç sahibi kişilerle doğrudan çatışmalardan kaçınabilmek için endişelerini üstlerine söylemekten daha fazla çekindiklerini söylemiştir. Bu yüzden, örgütlerin bulunduğu ülkelerin kültürlerindeki güç mesafelerinin derecesine bağlı olarak, Örgütsel Sessizliğin önemli ve sistematik çeşitleri olabilir. Aynı zamanda, kişilerin yönetim uygulamalarını anlamlandırmaları ve bunlara verdikleri tepkilerin kültürel değerlere göre şekillendiği yönünde artan bir kabullenme vardır. Düşük güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki meslektaşlarından farklı olarak, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki çalışanlara karar verme sürecine katılma şansı verildiğinde, işlerinden daha memnun ve daha üretici olmadıkları görülmüştür. Bu bulgular, Örgütsel Sessizliği bozmaya yönelik yönetimsel uygulamaların çalışanları tüm ülkelerde aynı ölçüde

etkilemeyebileceği ihtimalini göstermektedir. Yapısal ve sosyal mekanizmalar çalışanları örgütsel konulardaki endişelerini dile getirmeye teşvik etmede yardımcı olabilir. Özellikle, karar alma ve geri bildirim faaliyetlerinde resmi olarak bulduklarında ve daha açık ve katılımcı bir örgütsel ortamda çalıştıklarında, çalışanlar seslerini yükseltmeye daha yatkındırlar. Ancak, kültürler arası bu ifade mekanizmalarının kullanımı büyük ölçüde bilinmemektedir (Huang vd., 2005, s.459-460).

Morrison ve Milliken 2000 yılındaki çalışmalarında kültürel normların, çalışanların örgütleri hakkındaki görüşlerini saklı tutma ölçüsünü etkileyebileceğini belirtmiştir. Çok uluslu şirketler, kültürel olarak çok çeşitli ülkelerde yan şirketlere sahip olma eğiliminde oldukları için, yan şirketlerin Örgütsel Sessizlik düzeyi, ev sahibi ülkelerin kültürü tarafından şekillendirilebilir ve böylelikle, ulustan ulusa önemli ölçüde ve sistematik bir şekilde değişebilir. Araştırma göstermiştir ki, daha yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki çalışanlar, yöneticilerine olduğu kadar iş arkadaşlarına da endişelerini dile getirmekten kaçınılmaktadırlar, çünkü diğer insanlarla doğrudan çatışmaya girmekten kaçınma, eleştirmeksizin patronlarından emir alma ve bunlara uyma yönünde sosyalleşmişlerdir (Huang vd., 2005, s.459-460).

2.5.1.1.1.Katılımın Teşvik Edilmesi

Huang'ın Morrison ve Milliken'in 2000 yılındaki çalışmasından aktardığına göre, geliştirilecek ortak bir sessizlik için 'ham madde' oluşturan iki temel örgütsel unsur şunlardır: (1) örgütsel yapılar ve politikalar ile (2) yönetimsel uygulamalar ve davranış. Bu yapısal özellikler ve yönetimsel uygulamalar, çalışanların seslerini yükseltmeleri için ne ölçüde cesaretlendirilmeleri veya cesaretlerinin kırıldığına dair sosyal açıdan oluşturulmuş ipuçları sağlayarak, çalışanların iş ortamını nasıl anlamlandırdıklarını etkileyebilir. Çalışan katılımının birimde iyi karşılandığı şeklindeki ortak algılama çalışanların etkilenme isteklerini artırabilir ve böylece görüşlerini ve endişelerini dile getirme arzularını güçlendirebilir (Huang vd., 2005, s.462-463).

2.5.1.1.2.İfade Mekanizmaları ve Güç Mesafesi

Morrison ve Milliken (2000), daha yüksek güç mesafesi yönelimli çalışanlar yetkililerin tüm yaptıklarını eleştirmeksizin kabul etme eğiliminde oldukları için, yöneticilerin bu kişileri konuşmaya teşvik etmesinin daha zor olabileceğini düşünülmemektedir, çünkü bu tür bir davranış onların yerleşmiş kültürel anlayışlarına ters bir durumdur. Kültürler arası çalışmalardan elde edilen bulgular, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki alt kademe çalışanların, daha fazla çalışan katılımı ve karar alma sürecine dâhil olmayı teşvik etmeyi amaçlayan yönetimsel uygulamaları daha az olumlu karşılama eğiliminde olduklarını doğrulamıştır. Yapılan bazı araştırmalarda, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerde çalışan katılımının her zaman artan iş memnuniyeti ve performansı sağlamayacağı söylenmektedir. Bunun yerine, bu bulgular göstermektedir ki, daha yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki insanlar, daha az katılımın sağlandığı durumlarda daha yüksek iş performansı sergilemişlerdir. Buna ek olarak, insan kaynakları uygulamalarının (İK uygulamaları), bu uygulamaların şirketin dış ortamına uyması halinde, şirket performansını artırma ihtimalinin daha yüksek olduğu söylenmektedir. Deneysel çalışmalar sadece İK uygulamalarını rekabetçi stratejiler ve şirketin iş çevresiyle uyumlaştırmaya odaklanmamış, aynı zamanda İK uygulamaları ve daha geniş sosyo-kültürel çevre arasındaki uyuma da artan gitgide artan bir ilgi göstermiştir (Huang vd., 2005, s.464).

2.5.1.1.3.İfade Mekanizmalarının İç Uyumu

Huang'ın Huselid'in 1995 yılındaki çalışmasından aktardığına göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin, biri iç biri dış olmak üzere iki tip uyum belirlenmiştir. Dış uyum, insan kaynakları (İK) uygulamaları ile şirketin dış çevresi arasındaki eşleşmeye tekabül eder. Yukarıda tartışıldığı üzere, ne resmileşmiş katılım ne de katılımcı ortamın, güç mesafesi yüksek ülkelerde, Örgütsel Sessizliği azaltma konusunda olamayabileceği bir gerçektir. Bu gerçek, yönetim uygulamaları ile dış kültürel bağlam arasındaki uyumsuzluğun bir örneği olarak görülebilir. Çeşitli İK uygulamaları arasındaki etkili eşleşmenin, bir örgütün temel değerleri ve hedefleri hakkında çalışanlara belirgin bir mesaj gönderebileceği söylenebilir. Güç mesafesi kültürü düşük olan ülkelerde çalışanlar, katılımcı yönetimin herhangi bir şekli hakkında beklenti içinde olabilirler. Fakat resmileşmiş çalışan katılımı ve

katılımcı bir ortam, yönetim uygulamaları ile kültürel değerler arasındaki uyumsuzluğu yansıtan yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerde daha tuhaf karşılanır ve daha az beklenir. Böyle bir kültürde, çeşitli katılımcı uygulamalar arasındaki iç uyum, çalışanlara fikirlerini dile getirmeye teşvik edildikleri konusunda açık ve güçlü bir mesaj vermek açısından oldukça önemli bir hale gelmiştir. Özellikle güç mesafesi kültürü yüksek ülkelerde, bu uygulama daha güçlü bir katılımcı ortamda örgütsel birimlerle yürütüldüğünde, resmileşmiş çalışan katılımının Örgütsel Sessizliği azaltması daha mümkün olabilir. Güç mesafesi kültürü yüksek ülkelerde, örgütler ortak ifade davranışını güçlendirmek için hem yapısal hem de toplumsal ifade mekanizmaların ihtiyaç duyabilirken, güç mesafesi kültürü düşük olan ülkelerde böyle bir destek daha az kritik ve somuttur. Sonuç olarak, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, insanların yetkililerin sözüne daha çok uyma ve endişelerini patronlarına daha az bildirme eğiliminde olduklarını gösteren araştırmalardan çıkan temel bulgular doğrultusunda, kültürel güç mesafesinin, örgütsel birimlerde saklı tutulan çalışan görüşünün toplam düzeyi ile olumlu biçimde bağlantılıdır. Bu nedenle de, yönetimin yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerde, Örgütsel Sessizlik azaltmak için daha fazla dikkat ve çaba göstermesi gerekmektedir. Yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerde, sessizliği azaltmanın daha zor olduğunu öne sürdüğü için, bu ülkelerde sessizliği azaltmakta hangi ifade mekanizmasının daha etkili olacağını bulmak, bir hayli ilginç olmaktadır. Örneğin; çalışanları fikirlerini dillendirmek konusunda cesaretlendirmenin bir yolu da, ekip çalışmasının başarıyla tamamlanmasına yol açacak kararları alma yetkisinin, ekip üyelerine verildiği, öz-yönetimli ekipler kurmaktır. ABD’de yapılan yarı deneysel bir çalışmada, Erezöz-yönetimli ekiplerin tasarımının, ayrıca çalışan sesinin düzeyini de belirlediğini ortaya çıkarmışlardır. Özellikle, dış değerlendirmelere ve bir liderin çıkışına bağlı ekiplere oranla, görevdeşler arasında değerlendirmelerin yapıldığı ve liderlik koltuğuna üyeler arasında dönüşümlü olarak oturduğu ekiplerde, sesini yükseltme düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Huang vd., 2005, s.464). Hofstede’nin araştırmasında da görüldüğü gibi ülkemize yüksek güç mesafesi kapsamında tanımlanan ülkeler arasına girmektedir. Bu tip ülkelerde, insanların üstlerinden aldıkları emirleri pasifçe yerine getirmeye alışkın olduklarını düşünürsek, genel olarak yöneticilerin yönlendirmelerine direkt bağlı kalan grupların ve işletmelerin içinde buldukları Örgütsel Sessizlik düzeyini tespit etmek ve güç mesafesi

kuramınca ülke kültürünün Örgütsel Sessizlik katsayısını ne çapta etkilediğinin tespiti de ayrıca yapılmalıdır.

2.5.1.2. Adaletsizlik Kültürü

Birinin kendi başına ya da diğerlerinin yardımı ya da kışkırtmasıyla değişik haller alabilen rahatsız edici, bilinçli bir durumdur. Sessizlik durumu birinin koşullarıyla uyumsuzluğu anlamına gelir. Kişi mevcut durumu değiştirmek için mevcut alternatiflerin farkında olarak sessizce acı çeker ama onları keşfetmek için isteksizdir. Bununla birlikte sessiz çalışanlar sessizliğin oluşturduğu ya da beslediği şartları değiştirmek için sessizliklerini kırmaya hazırdır (Pinder ve Harlos, 2001, s.348). Haksızlık kültürünün olduğu işyerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişimdir (Çakıcı, 2007, s.157).

2.5.1.3. Önyargılı Davranışlar

Yöneticilerin çalışanlara çoğunlukla üstü kapalı inançları nedeniyle ön yargılı davranmaları, her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini savunmaları, çalışanların bencil olduklarını düşünmeleri de bu sessiz kalışın nedenleri arasında yer alıyor. Ayrıca organizasyonlar da çalışanlar arasında birlikteliğin iyi, anlaşmazlıkların kötü olduğu inancı hâkimdir (Morrison ve Milliken, 2000, s.712–713).

2.5.1.4. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Morrison ve Milliken; bu etmenlerin başında yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları olduğundan ve çalışanların olumsuz bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olduğunu vurgulamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.712). Sessizliği yaratan en önemli şeylerden birisi de üst düzey yöneticilerin alt düzey çalışanların olumsuz geri bildirim alma korkusunun var olmasıdır. İnsanlar olumsuz geri bildirim almaktan kaçınıyorlar ve ne zamanki böyle bir geri bildirim alsalar ya görmezden geliyorlar, ya da bu geri bildirim güvenilirliğine saldırıyorlar. Olumsuz geri bildirim korkusu çoğu yönetici arasında yaygın ve kuvvetlidir. Yöneticilerin utanma, tehlike ve kendini beceriksiz ve korunmasız hissetmekten kaçınmaya ihtiyacı vardır. Bu nedenle, yöneticiler kendi zayıflıklarını öne çıkararak, belirgin hale getiren her türlü

bilgiyi ve soruyu görmezden gelmeye eğilimlidirler. Yöneticilerin olumsuz geri bildirimlerden kaçındıklarına dair deneysel kanıtlarda mevcuttur. Şu görülmüştür ki yöneticiler alttan gelen geri bildirimden ziyade üstten gelen geri bildirim daha doğru ve mantıklı bulurlar, görürler ve bunun güçlerine daha çok gözdağı verdiğini düşünürler (Morrison ve Milliken, 2000,s. 708).

2.5.1.5.Yöneticilerin Örtük İnanışları

Sessizliğin ardında yatan bir başka önemli faktör ise yöneticilerin çalışanlarına dair ve yöneticiliğin doğasına dair örtük, kapalı inançlarıdır (Morrison ve Milliken, 2000, s.708). Bu inançları şu şekilde tasnif edebiliriz.

2.5.1.5.1 Çalışanlar Güvenilmez Ve Bencildir, Çıkarıcıdır İnanç

Yöneticilere göre çalışanlar güvenilmez ve bencildir, çıkarıcıdır. Bu yaklaşım McGregor'un bireylerin çıkarıcı olduklarını ve çıkarılarını maksimize etmenin her daim yollarını aradıklarını savunan “X Teorisini” hatırlatır. Bu paradigma da çalışanlar muhalif konumunda görülüyor ve çalışanlara örgütün en iyi çıkarlarına hizmet etme konusunda güvenilmez gözü ile bakılıyor. Örgütlerin üst düzey yöneticileri çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez olduklarını düşündüğü zaman ve bu düşünce ile beraber örtülü, kapalı bir şekilde kaldıkları zaman, işte o zaman yukarıya doğru bilgi akışında çalışanları cesaretsizlendiriyorlar. Buna rağmen, önemli bir şey de şudur ki bu tip davranışlar veya inanışlar bilinçli, bilerek yapılan davranış yahut inanışlar değildir (Morrison ve Milliken, 2000, s.708–710).

2.5.1.5.2. Yöneticinin “ En İyisini Ben Bilirim” İnanç

Açıkça söylenmemiş ikinci inanç ise şudur ki; Örgütsel Sessizliğin oluşmasına yardım eden koşullar ve yöneticilerin ana konular hakkında kendilerinin en iyisini bildiklerine dair inanışlarıdır. Daha önce yapılan bazı araştırmalarda buna modern örgütlenmelerin içindeki “fazla ağrıyan” felsefe demiştir, ayrıca yöneticilerin alt çalışanlarını sorunsuz, sorunsuz bir şekilde doğrudan yönetme zorunluluğu olduğuna dair inanışın yöneticiler arasındaki yaygınlığından bahsedilmiştir. Yöneticilerin tek yanlı kontrolü zorunlu gördüklerini belirtmiş ve yöneticiler arasındaki kapalı davranış stili şöyle açıklanmıştır: “gizli eller düzenlemeli ve susturmalı.” Bu inanış çalışanların ekonomik görüşü ile de ilgilidir (Morrison ve Milliken, 2000, s.710).

2.5.1.5.3 Sesliliğin Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılanması İnancı

Morrison ve Milliken'in Burrell ve Morgan'ın 1979 yılındaki çalışmalarından aktardıklarına göre, Burrell ve Morgan bu inancı "birimsel görüş"ün bir parçası olarak görüyorlar ve bunun aslında ayrılığı normal karşılayan, fikri çatışmayı örgütsel sağlığın gereği sayan çoğulcu görüşten ayıran belirgin, saf farklılık olduğunu tanımlıyorlar. Örgütlenmelerin bilimsel görüş yaygınlığı aynı zamanda toplu karar alma, strateji formülasyonu ve yenilenme gibi konularda da söz konusu olmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda şu da tartışılmıştır ki; her ne kadar araştırmalar çoğulcu karar alma yönteminin alınan kararın kalitesi ile olumlu bir orantı olduğunu söylese de ve bunun sonraki örgütsel performans içinde olumlu olduğunu söylese de, yöneticiler arasındaki görüşe göre anlaşma iyidir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 710).

2.5.1.5.4. Bu Davranışların Nedenleri

Yöneticilerin inanç ve varsayımlarının kendi davranış ve seçimleri ile birlikte çalışanı etkilediği yeni olmayan bir görüştür. 50 yıl önce McGregor yöneticilerin inançlarının yöneticilerin çalışanlarına nasıl davrandıkları ve sonuçta çalışanların nasıl davrandığını çok güçlü bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. Örneğin, İşverenlerin çalışanlarının işlerini sevmediği ve işlerini iyi yaptığına dair güven duyulamayacağını; bu yüzden kaytarmaya karşı bir kontrol mekanizmasının gerekliliğinden bahseder. Çalışanlar, işverenin kendilerine güvenmediğini fark etmemeleri onları gücendirir ve belki de sistemdeki boşlukları aramaya başlamaları yöneticinin ön yargılarının pekişmesinde rol oynar. Bu eğilimler yöneticilerin hırsları ya da kendi görüşlerini tehdit edici herhangi bir bilgi ya da geri dönüşlerden destek buluyor olabilir. Organizasyonun iki yapısal ortak özelliği karar vermede yüksek derecede merkezileşme ve yukarıya doğru resmi geri dönüş mekanizmalarının zayıflığı bu konulara sebep olmaktadır. Merkezi olmayan karar verme süreci, diğer katılımcı yönetim modelleri gibi, yöneticiler tarafından zaman ve emek kaybı olarak algılanır. Çalışanları karar verme süreci dışında tutmak fikir ayrılığı ve olumsuz geri bildiriminden kurtulmanın bir yoludur ve sonucunda anlaşmazlığın kötü oluşu ve geri bildiriminden korku duyulmasından kaynaklanmaktadır. Katılımcı karar alma sürecinin ibareleri görülmesine rağmen, doğru karar verme otoritesinin en tepede olmasını bekleriz. Sonuçta her ne kadar organizasyonun giderek âdem-i

merkezileşmesi tartışmaları bir kenarda dursun, yapıya ilişkin inanç çoğu örgütler de yapının gerçekte merkezileşmeye mahal verdiğini ortaya koymaktadır. Yapıya ilişkin inanç çoğu örgütlenmedeki baskın yön verme, karar verdikten yalnızlaştırılmış çalışanın geri bildirim mekanizmasındaki eksiklik ile ilgilidir. Sistematik etüt etme ya da sorgulama prosedürleri hakkındaki eğilim bunların bilgi değerinin çok küçük olduğu ve daha da önemlisi olumsuz geri bildirimlerin yöneticinin kontrol mekanizmasını zedeleyici olarak algılanmasıdır. Bu dinamik katı davranış formunun vasıtası ile yönetici kendini fark ettiği tehdide karşı korumak için bütün girdilere kendini kapatır. Yöneticiler, çalışanların çıkarıcı, fırsatçı ve donanım konusunda yetersiz olduğuna inandıkları zaman ve uyumu uyumsuzluğa/fikir ayrılığına tercih ettikleri zaman, bu tip inanışlara sahip olmaya gün be gün daha eğilimli olurlar. Örneğin, eğer çalışanlar örgütsel değişimle ilgili bir şeyler önerse, yöneticiler bunu şöyle düşünürler ki çalışanlar değişime direniyor çünkü bu özel olarak onları tehdit ediyor ya da çünkü onlar bunu anlamadılar, yoksa değişimin örgüt için kötü olacağını düşündüklerinden değil. Üst düzey yöneticiler özellikle kendi görüşleriyle çelişen, kendi görüşlerinden farklı nitelik gösteren görüşleri ya da geri dönüşler (çalışanlar tarafından) reddediyor ya da görmezden geliyorlar. Yöneticiler kasten veya gayri iradi bir şekilde istenmeyen haberleri ileten elçilere karşı sıkıntı ve husumet besliyorlar. Son olarak, bu inanışlara sahip olan yöneticiler alt kademedeki gelen geri bildirimlerle meşgul olmayı pek istemiyorlar. Yöneticiler genelde kendi görüş açılarının gibi olan geri bildirimleri ve olumsuz olmayan geri bildirimlerle uğraşmayı tercih ederler. Bu durum kasıtlı yapılmış bir şey değildir, ama bu basitçe insanın kendi görüşüne yakın görüşleri benimsemesi refleksidir (Morrison ve Milliken, 2000, s.712–713).

2.5.1.6. Yöneticinin Yapısı

Sessizliğin gelişimine en çok neden olan yöneticilerde, ekonomik ve finansal geçmişi olan bireylerin baskın olduğu yönetici gruplarının olduğu, ortalama çalışma süresi daha uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu organizasyonlarda Örgütsel Sessizlik daha yaygındır (Morrison ve Milliken, 2000, s.711–712). Buldukları ve alıştıkları konumlar nedeniyle astlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan liderler; çalışanların kendileriyle problem ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilirler.

2.5.1.7. Sessizlik İklimi

Çalışanları sessizliğe iten bir diğer durumu Morrison ve Milliken sessizlik iklimi olarak açıklamışlardır. Çalışanlar örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna olduğuna ve fikir ve kaygıları anlatmanın tehlikeli olduğuna inanırlar (Morrison ve Milliken, 2000, s.714). Bu inançlar sessizlik ikliminin nasıl oluştuğunu ve büyüdüğünü açıklıyor. Örgütsel politika ve yapıların kalıplarını, demografik karakteristikleri, tepe yönetimi takımının inanç yapılarını ve ortak duygu yaratma ve iletişim süreçlerini içeren bu faktörler daha düşük düzeydeki çalışanların nasıl hayal kırıklığına uğradığını ve yüksek sesle konuşma hakkında korku dolu olduğunu açıklayan bir model olarak karşımıza çıkıyor (Pinder ve Harlos, 2001, s. 346).

Örgütsel iklim adını verdiğimiz şeyden kastedilen çalışma çevresinin psikolojik bakımdan önemli bakış açılarının/görünümünün paylaşılmış ve dayanıklı olmasıdır. Araştırmalar şunu kanıtlar ki çalışma düzenleri her biri farklı faaliyet tipine ilişkin pek çok iklime ev sahipliği yapabilirler. Örneğin, konunun ilgilileri örgütlerin iklimlerini müşteri servisi, değişim ve formaliteye uymama bakımından değerlendirmişlerdir. Yapılan araştırmalarda iklimi yaratan faktörlere derinlemesine inilmemesine rağmen, muhbirlik için bir destekleyici iklimin önemini şiddetli bir şekilde vurgulanmıştır. Araştırmalar aynı zamanda şunu göstermiştir ki iklim, motivasyonel durumlardan ya da bireysel ihtiyaçlardan çok daha güçlü bir davranış belirleyici faktör olabilir. Sessizlik iklimini bir potada erimiş ortak iki inanış ile tanımlıyoruz. Birincisi “örgütlerde sorunlar hakkında konuşmak gösterilen gayrete değer midir?” Ve ikincisi “birinin meselelerini ve düşüncelerini konuşmak tehlikeli midir?”. Bu görüş aynaları analizin bireysel seviyesinde çalışır. Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda da, iklim oluşumuna dair farklı görüşleri uyumlaştırmak maksadı ile etkileşimci perspektif önerilmiştir. Bu perspektifte tartışılan/konuşulan şu ki iklimin kaynaklandığı yer kolektif hissedebilme kabiliyetidir, iklim bu kabiliyetten doğar. Bu görüşü göre, örgütteki bütün işçilerin ortak algılaması verilemez, ama insanlar arasındaki etkileşim sayesinde içinde yetişir ve büyür. Sosyal etkileşimde işçiler kendi perspektiflerini ve tecrübelerini paylaşır ve çalışma durumlarına dair çeşitli görüşlerin ortak manasını hepsi aynı şekilde anlar. Çünkü bireysellik kendi

inancılarını ve perspektiflerini kendi başlarına değerlendirmek ihtiyacı yaratır, kendilerini diğerleriyle karşılaştırabilirler. Sessizlik iklimi çalışma alanının/sahasının sadece objektif özelliklerinden değil, ortak sezibilme kabiliyetini sağlayan subjektifliği yaratan sosyal etkileşimden de kaynaklanmaktadır. Örgütsel karar alma merkezleştirildiği ve yukarı doğru bilgi akışı ve kolektif açıklama konusunda az kanalın olduğu zaman, üst düzey yöneticiler çalışanların görüşlerinin önemli olduğunu düşünmüyorlar. Yöneticiler çalışanların görüşlerine ret şeklinde yanıt verdiklerinde, çalışanlar konuşmanın riskli olduğu ve emek sarf etmeye değmediği yorumunda hem fikir olurlar. Bu tip yapılanmalar ve yönetici davranışları daha yaygın oldukça, daha etkili ve canlı oluyorlar ve konuşmanın hoş karşılanmadığına dair ortak görüşü daha güçlü hale getiriyorlar. Tersine büyük ihtimalle, bu durumun çalışanlara ortak bakış açısı oluşturma için fırsatlar sağladığı zaman, bu yapılar ve uygulamalar sessizlik iklimine giden yolu açıyorlar (Morrison ve Milliken, 2000, s.714-715).

2.5.1.7.1. Sosyal Etkilenme - Yayılma

Örgüt içindeki sessizlik ikliminin nasıl geliştiğini anlamak için hissedebilme yeteneğindeki ilerleme ve bunu oluşturan faktörler anlaşılmalıdır. İletişim ve kontak ne kadar çok etkileyici, tekrarlanan ve yoğun olursa, bir insandan bir diğer insana tutumlarının ve bakış açılarının yayılması anlamına gelen “sosyal etkilenme/yayılma” daha çok ortaya çıkacaktır. Sosyal ağ araştırması göstermiştir ki karşılıklı bağımlılık, istikrar, benzerlik gibi değişkenler iletişimin kolaylaşmasını sağlar. Gözlemlenen odur ki bireysellik daha rahat ve tercih edilebilirdir ve aynı zamanda birbirine yakın görüşleri olan kişilerin konuşması daha kolay daha tercih edilebilirdir. Birbirine yakın görüşleri olan insanların görüşlerini açıklaması tercih edilebilir olduğu gibi, böyle bireyler düşüncelerini kendine yakın insanlara açıklayarak kendi görüşlerini de onaylatır. Bu nedenle, çalışanların görüşlerinin birbirine benzerlik seviyesi çok yüksek olduğu zaman, o örgütün içindeki ortamda sessizlik ikliminin oluşması için daha yüksek oranda ihtimal bulunur. Doğrudan yardımcı çalışanlar arasındaki benzerlik çalışma grubunda sosyal etkileşimi kolaylaştırırken, farklı departmanlarda çalışan bireyler arasındaki benzerlikte ise bilgi paylaşımı ve sosyal etkileşim beslenecektir. Uzun süreli çalışmışlık, çalışanları görüşlerini açıklamaya ve ortak görüş oluşturmaya daha uygun bir zemin hazırlayacağı gibi, aynı zamanda örgüt içinde ortak bakış açısının gelişmesini sağlar.

İş akışındaki karşılıklı bağımlılık, sessizlik ikliminin oluşmasına yardım eden kolektif hissedebilme yeteneğinin oluşmasını sağlayan bir başka değişkendir. Çalışma grubu içindeki çalışanların kendilerini, aktivitelerini organize etme gereği duyması, iletişim için daha büyük bir ihtiyaç hissi uyandırır ve böylece, onlar için görüşlerini ve tecrübelerini paylaşmak için büyük bir fırsat yaratır. Bundan başka, çalışma grupları ve alanları arasında çalışanlar kendi aktivitelerini organize etme gereği duyduğu zaman, bilgilerin karşılıklı değişimi için ve bakış açılarının çalışma grupları arasındaki paylaşılması için bir fırsat yaratılır. Formal yapısal düzenlemelere ek olarak, çalışanlar ayrıca gayri resmi sosyal ağlara da bağlıdır. Gayri resmi sosyal ağlar, konuyla ilgili olan bu davranış ve tutumların iletişime girdiği kritik kanallardır. Kontaklar(bağlantılar) tekrarlanan ve etkileyici, canlı bağlantılara sahip olduğu zaman, sosyal ağ güçlü bağlarla oluşuyor. Çünkü güçlü bağlar daha çok iletişimi beraberinde getirir, ayrıca bu bağlar çalışanların konuşmanın faydaları ve riski hakkındaki ortak görüşlerini geliştirmesi için gereken fırsatı da beraberinde getirir. Sosyal yoğunluk aynı zamanda kolektif hissedebilme yeteneğinin oluşumunu kolaylaştırır. Yoğun ağ birkaç eksik bağlantıyla bile, hem farklı kaynaklardan aynı bilginin alınmasını hem de farklı kaynaklardan farklı bilgilerin alınmasını sağlar. Yoğun sosyal ağın içinde cereyan eden bu etkili ve istikrarlı iletişim kolektif hissedebilme yeteneğinin daha fazla yer tutmasını sağlar (Morrison ve Milliken, 2000, s.715-716).

2.5.1.7.2. Hissedişlerdeki Çarpıklık

Hissedebilme yeteneğindeki ilerleme kendi bünyesinde, çalışanların kolektif bir şekilde gözlemlerini/fikirlerini ve tecrübelerini paylaşarak ve değerlendirerek oluşturdukları önyargılı ve doğru olmayan bakış açılarının çoğalmasına eğilimli yolu açar. Çalışanlar, çarpık ve sınırlandırılmış bilgi temeline dayanan yönetsel uygulamaların ayrımını kavrarlar. Bu tip bilgilerin çoğu ikinci eldir, çünkü insanlar bu davranış tiplerini dolaylı yoldan öğrenmeyi tercih ediyorlar, bunun sebebi ise ilk elden bu bilgilere ulaşmak daha riskli görülüyor. Konuşmanın “baş belası” etiketini beraberinde getireceğini söyleyen bir iş arkadaşına inanmak, birikmiş kredisini/affedilebilirliğini kullanarak sistemi test etmekten daha güvenli durmaktadır. Aslında, araştırmalar şunu belirtiyor ki bireysellik, diğerlerinin kendilerine göre doğru olduklarından daha çok güven veriyor. Eğer biri konuşmanın

doğru olduğuna inandığı vakit, çalışanların diğerleri rgt konuşmaya uygun görmemesi durumunda, birey çoğunluğun bu yaklaşımını benimsemeyi tercih ediyor. Bundan başka, örgüt içindeki çalışanların meseleler ve sorunlar hakkında sessiz kalmayı tercih etmeleri, konuşmanın yasak/tabu olduğuna dair görüşlerini güçlendiriyor. Kolektif hissedebilme yeteneğindeki ilerleme aynı zamanda konuşmanın faydasız ve tehlikeli olduğuna dair görüşün abartılmasına giden yolu açıyor. Asıl olarak yaptıklarından ziyade göze çarpıcı olaylar, büyük nedensel etki olarak görülmektedir. Böylece, eğer örgütün üyelerinden biri sesini muhalefet olarak ortaya koyarsa ve bu ortaya koyuş bir terfi/teşvik ile karşılanırsa, diğerleri bu terfinin/teşvikin son olduğu sonucuna varırlar, çünkü son sunulan muhalif ses çok popüler olmayan, değişik bir görüşünü dile getirmiştir. Benzer bir şekilde, çalışanların bazılarının politika değişikliğine dair yaptıkları katma, eklenti, girdi görmezlikten gelinirse, çalışanlar bunu sanki tüm girdiler, görmezlikten gelinir şeklinde değerlendirirler. Tehlikeli olan konuşmaya dair ortak görüşler sadece abartılmaya değil, genellendirilmeye de eğilimlidirler. Çalışanların konuşmak hakkındaki görüşlerinin abartılmış ve genelleştirilmiş olduğunun farkında olan tecrübesiz yöneticiler, belki onları yanlış olarak değerlendirirler. Aslında çok iyi bilinir ki, bu görüşler grup üyelerinin sosyal bilgisi tarafından desteklendiği ve yaygın bir şekilde paylaşıldığı zaman, yanlış olsun veya olmasın fikirlerin, girişimlerin ve davranışların üzerinde büyük bir etkiye sahiptirler. Örnekteki açık sözlü birey fikir ayrılığının önceki izlenimleriyle bağlantısız olan nedenler için desteği kaybedebilir. Çalışanların önlerine birbiri ile alakalı iki olay geldiğinde, onların konuşmanın tehlikeli olduğuna dair ortak görüş güçleniyor ve onlar büyük ihtimalle sessizliği olduğu gibi bırakıyorlar (Morrison ve Milliken, 2000, s.716-717).

2.5.1.8.Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak gösterdikleri sessiz kalma davranışlarını örgüt içinde çeşitli şekillerde göstermektedirler. Bunu bazen söylenen sözleri, verilen görevleri itirazsız ve sorgulamadan kabul ederken bazen de yaşanılan sorunları yok farz ederek kendince göze batmadan diğer insanlar gibi olmaya çalışarak gösterdikleri söylenebilir (Bildik, 2009, s.42). Bu bağlamda çalışanların sessiz kalma biçimleri; çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olarak tasnif edilebilir.

2.5.1. 8.1.Çalışan İtaati

Örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. Adaletsiz şartlarda, itaat etme mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkâr çalışanlar sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Bildik, 2009, s.43). Pinder ve Harlos Hirschman'ın 1970 yılındaki çalışmasından aktardıklarına göre, sessizlik; çalışanların “ilişkilerin reddedilebilir durumunu” kabul etmediği, göreceli olarak gönüllü ve bilinçli bir durumdur. Statükonun kabulü karşılaştırmalı olarak düşük, stres düzeyi göreceli olarak yüksek ve çalışanlar alternatiflerin farkında olmaları daha muhtemeldir. Sessizlikte, çalışanların baskın duyguları korku, öfke, olumsuzculuk ümitsizlik ve muhtemelen depresyondur. Anahtar nokta ise vazgeçmemeleridir. Karşıt olarak, itaatkâr çalışanlar durumlarının bilinçli olarak farkında olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Statükoya tahammül göreceli olarak yüksektir; itaatkâr çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001, s.349–350).

2.5.1. 8.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanmaktadır.. Çalışanların memnuniyetsizliklerini direkt ve açık olarak ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görüyor (Pinder ve Harlos, 2001, s.346). Örgütlerde en çok cinsel taciz şikâyetlerin de karşımıza çıkmaktadır. Cinsel tacizin anlatılmasının organizasyonlarda olumsuz tepkiyle karşılandığını belirtiyor (Morrison vd., 2003, s. 1467).

2.5.1. 8.3.Pasif Kalma Ve Razi Olma

Sessizliğin organizasyonların içindeki bir diğer davranış biçimi de pasif kalma ve razi olma yapılarıdır. Bazı çalışanlar ki bunlar çoğunlukla sessiz çalışanlardır, diğer insanların hareketlerini haksızlık, yasa dışı ve ahlak dışı olarak değerlendiren ve bu duruma sessiz kalan insanlar olarak tanımlar. Yapılan araştırmalarda, 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).

2.5.1. 8.4. Çekilme Ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessizliğin kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini gösterebilir (Van Dyne vd., 2003, s. 1360). Örgüt içindeki bu karşılıklı güvensizlik ortamı en çok işyerine zarar vermektedir. Çalışanların konuşmayı riskli görmesi işle ilgili konularda fikir ve çözümleyici alternatiflerden bahsetmemesi yaşanan sorunların çözümünü engellemekte, güçleştirmekte ya da geciktirmektedir. Yeni fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır. Çalışanların bu ortamda yaşadıkları stres performanslarını olumsuz etkilemekte ve verimi düşürmektedir. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır. Çalışanlara ön yargılı davranılması çalışanların kendilerine değer verilmediğini hissetmesi, bu nedenle güven azlığı ve organizasyona bağlılığın azaldığı belirlenmiştir. Konuşmanın bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi organizasyonda değişimi azaltır ve yavaşlatır. Çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına neden olur (Bildik, 2009, s.44).

2.5.1.9.Sessizliğin Gelişimi Açıklayıcı Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessiz kalmayı seçmeleri veya zamanla aldıkları sessizleşme kararlarını açıklayabilecek çeşitli teoriler mevcuttur. Bu teorilerden bazıları aşağıdaki gibidir.

2.5.1.9.1.Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi farklı yatırım projelerinin ekonomik açıdan karşılaştırılmasına olanak veren yöntemlerden biridir. Yapılacak harcamaların ve elde edilecek faydalar günümüz değerine indirgenir ve bir fayda-maliyet oranı hesaplanır (Kaytaz, 2005, s.19). Ancak 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 de bu analiz yöntemine başvurduğu görülebilir.

Bireyler, sessizleşme veya konuşma kararı verirken, fayda-maliyet analizi yaparlar. Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001, s.11). Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007, s.152).

2.5.1.9.2. Bekleyiş Teorisi

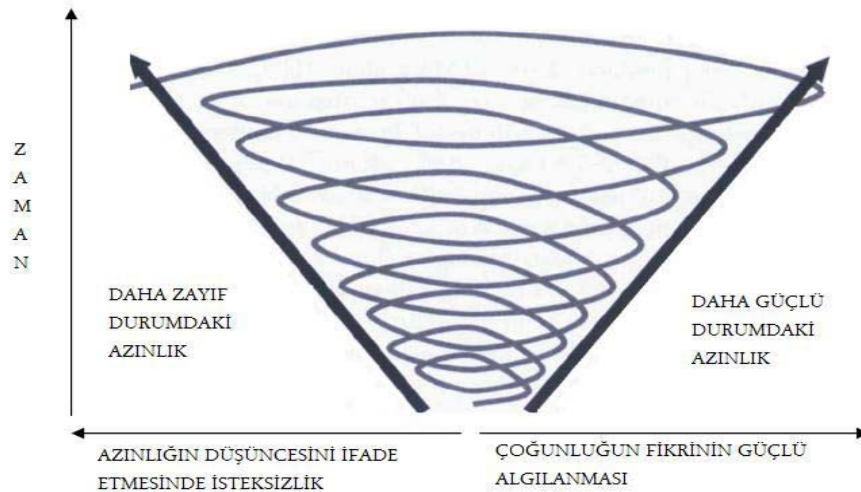
Vroom'un Bekleyiş Teorisinde; bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları ve beklentileri vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Eren, 2003, s.591–592).

Bekleyiş Teorisi çalışmamızın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bölümünde Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Destekleyen Teoriler başlığında da ayrıca detaylı bir biçimde ele alınacaktır. Bekleyiş Teorisi sadece Vroom'un teorisi ile değil, E. Lawler ve L. Porter'in Bekleyiş Teorisi ile de açıklanacaktır.

2.5.1.9.3. Suskunluk Sarmalı

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği "sessizlik sarmalı" teorisi. Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışa iter. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Sessizliğin sarmalı kuramı; insanlar çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler (Çakıcı, 2007, s.153). Kamuoyu, bir topluluk içinde yaşayan insanların,

edimde bulunmak ve karar vermek için gereken ortak bir yargıya, bir oydaşmaya varmak için bilincinde olmadan gösterdikleri çabalara dayanır. Uzlaşma ödüllendirilir, genel yargıları ihlal cezalandırılır. Ceza sistemi, ödüllendirme sisteminden çok daha gelişkindir. Cezaların Özünde sempatinin, sevginin ve saygınlığın yitirilmesi vardır. “Kamu”, “kamusal” unsurlarının anahtar bir anlamı vardır ve sonuçta "kamuoyu" sözcüğü de muhtemelen bu nedenle yerleşmiştir. “Kamusal” unsuru hukuksal bir kavram (herkese açık) ya da siyasi bir kavram (mevzuat, içerik açısından devlet ve cemiyetle ilgili olan) olarak değil, sosyopsikolojik bir kavram olarak anlaşılmalıdır. Sosyopsikolojik açıdan kamu, bireyin herkes tarafından görülüp yargılandığı, ününün ve itibarının tehlikede olduğu durumdur: Kamu anonim bir mahkemedir. Birey dışlanmak ya da rezil olmak istemez. Kamunun sosyopsikolojik anlamı dilsel düzlemde de teşhis edilebilir: “Kamunun gözü önünde”, “şu ya da bu olmuş” ifadesi bize birçok şey anlatır. Kamuoyunun birey üzerindeki gücü uzlaşma baskısından kaynaklanır. Bu baskı bireyi çok zorlar, çünkü insanların toplumsal doğası son derece hassas ve kırılındır; her insan dışlanma korkusuyla yaşar. Kamuoyu süreçlerini dışlanma korkusu harekete geçirir, ait olma isteği, övülme ihtiyacı, itibar, kişisel ün ya da salt başkalarını taklit etme isteği değil. Çünkü kamuoyu sürecinin en önemli unsuru olan “susma”, toplum tarafından onaylanma ve olumlu toplumsal yaptırımlardan çok, olumsuz yaptırımlardan, örneğin dışlanmaktan kaçınma gerekliliğiyle açıklanabilir (Neumann, 1998, 264 – 270).



Şekil 2.2: Suskunluk Sarmalı Döngüsü

Kaynak: Bildik, 2009, s.37

Suskunluk sarmalı organizasyonun gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelleyebilir. Sessizlik sarmalı teorisi, başlangıçta kamu düşüncesinin alanında geliştirildi, insanların çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrindense çoğunlukla kabul edilen düşünceyi ifade ettikleri belirlendi. Çalışanların fikirlerini açıklamalarında açık ve dürüst olmamalarını Noelle- Neumann sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıdan - izolasyon ve bu tarz korkulardan-kaynaklandığını belirtiyor. İnsanlar organizasyon içinde fikirlerini açıkça ifade etmede “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalma veya konuşma kararlarını verirler (Bowen and Blackmon, 2003, s.1393–1397).

1970’lerde ortaya çıkan bir diğer önemli kavram da Elisabeth Noelle-Neumann’ın 1974 yılında ortaya koyduğu sessizliğin kamuoyuna uyum sağlayarak nasıl doğduğunu ve devam ettiğini açıklayan “sessizlik sarmalı” teorisidir. Noelle-Neumann’a göre bireyler, toplumun konular hakkındaki kendi pozisyonlarına desteklerinin zayıf olduğunu algıladıkları durumlarda sessizliği sürdürmeye yatkın olurlar. Bu genellikle, soyutlanma korkusu veya özgüven eksikliğiyle ilgilidir. Bu durumlarda, insanlar genellikle konuşmaya isteksiz olurlar, dolayısıyla kendi pozisyonlarına toplum desteğinin zayıf olduğu hissini de güçlendirirler. Teoriye göre bu döngü, belirli bir konu ile ilgili olarak artan bir sessizlik sarmalı sürecine yol açar. Toplum desteği güçlü görüldüğünde, insanlar daha yüksek bir güven ve düşük korku ile görüşlerini açıklayacaktır. Bu kavramsallaştırma, insanların görüşlerini seslendirme isteği üzerinde soyutlanma korkusunun etkisini tanımlama girişimlerinde, birçok durum için kabul edilmiştir (Brinsfield, 2009, s.11).

Suskunluk Sarmalı süreci dört ana varsayıma ve bunları birbirine bağlayan beşinci bir varsayıma dayanır. Bu dört varsayım şunlardır;

1. Toplum, genel uzlaşmanın dışına çıkan bireyleri dışlamakla tehdit eder.
2. Bireyler sürekli dışlanma korkusu içindedirler.
3. Bireyler dışlanma korkusundan ötürü sürekli kanaat ortamlarını gözlemleyip değerlendirmeye çalışırlar.

4. Bu istatistiksel gözlemlerden çıkardığı sonuçlar, bireyin, özellikle de görüşlerini ifade etme ya da saklama (konuşma veya susma) açısından kamu içindeki davranışları etkiler.

Beşinci varsayım bu dört varsayımı birleştirir. Ve buradan kamuoyunun oluşumu, korunması ve değişimine dair çıkarımlarda bulunulur (Neumann, 1998, 274). Tehdit algısı ve izolasyona maruz kalınacağına düşüncesi ve buna bağlı olarak mevcut olay, durum ve görüşlere fikir beyan etmekten kaçınan birey, kamuoyu nazarında artık azınlık durumundadır. Azınlık ilk bakışta karşımıza iki tip olarak çıkar. İlk tip azınlık, belirtilen sebeplerden ötürü fikrini beyan etmekten kaçınır. Zaman ilerledikçe bu grupta isteksizlik artar. Buna mukabil olarak da azınlığın nicel büyüklüğü azalır. İkinci tip azınlık grubunda ise çoğunluğun fikrinin güçlü algılanması baskın unsurdur. Zaman ilerledikçe bu grupta nicel büyüme artış gösterir. Paradoks tam olarak ta buradadır. Zira zaman ilerledikçe esasen iki farklı grup gibi gözükürken azınlık mensupları aynı kişilerden oluşmaktadır. Sessiz kalan bu çoğunluk, yani suskunlar, zaman ilerledikçe içlerine fikrini beyan etme noktasında yer alan bazı grupları da katmaktadırlar. Örgütlerde de sıklıkla görülen bu durum, çalışmamız içinde en çok kabul edilmiş sessizlik adını verdiğimiz Çalışan Sessizliği tipine girmektedir. Bir taraftan kendi fikirlerini beyan etmede isteksizlik artarken bir taraftan da çoğunluğun fikrinin doğru olduğu eş zamanlı olarak kabul görmekte ve paralel şekilde ilerlemektedir. Kısacası bireyin fikrini beyan etmek veya etmemek doğrultusundaki kararında içinde bulunduğu düşünce iklimi burada çok büyük önem arz etmektedir. Örgütsel Sessizliği işletmenin ve çalışanın performansının lehinde ortadan kaldırmak için suskunluk sarmalının oluşturduğu ortam iyi tespit edilmeli, üzerinde etkili olduğu grup iyi tahlil edilmelidir.

2.5.1.9.4.Kendini Uyarlama

Bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemlenme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003, s.90). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değiştirme yeteneği

olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşıkâr konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1541).

2.5.2. Çalışan Sessizliğinin Nedenleri

Sessizliği itiraz olarak kabul eden bazı araştırmalarda memnuniyetsizlik içinde olan çalışanların ortak bir kararla sessizlik içinde işten ayrılabilceği ve bu sessiz işten çıkışın prensipli iş gücü devri olarak adlandırıldığını ileri sürülmektedir (Pinder ve Harlos 2001, s.337). Araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir (Milliken vd. 2003, s.1455). Çalışan Sessizliğinin nedenleri; geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu başlıkları altında tasnif edilebilir.

2.5.2.1. Geçmiş Tecrübeler

Çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimlerle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Morrison vd., 2003, s.1468).

2.5.2.2. Yöneticilere Güvenilmemesi

Yapılan araştırmalarda görülmektedir ki; çalışanların teknik ve politik konularda konuşmalarının sık sık engelleniyor. Yine bazı araştırmalarda görülmektedir ki; bazı örgütlerde idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili karşı çıkılıp botun sallanmasına gerek olmadığı düşünülmemekte ve sorunların açıkça konuşulmasının hoş görülmediğini belirtilmektedir. Araştırmacılar, pek çok çalışanın örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı aşıkâr bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. ABD’de 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların %70’i işle ilgili sorun veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir. Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf organizasyon performansı tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark

oluşturmayacağına inanıyorlar ve olumsuz bir yanıt almaktan korkuyorlar. İnsanlar muhalefet ettikleri taktir de cezalandırılacaklarına inanıyorlar (Morrison ve Milliken, 2000, s.706).

2.5.2.3. İzolasyon Korkusu

Çalışanlarının örgütteki sorunlar hakkında sessiz kalmalarının temel nedenlerinin başında korkmaları ve bu korkulardan kaynaklı inançlarının olduğu görülmektedir. Örneğin, örgütte taciz durumu varsa, bu durum üst yönetim tarafından örtbas edilir. Çünkü amir bu duruma asla karışmak istemez. Bu sebeple böyle bir durumda çalışan şikâyet etmez. Üst yönetim çalışanı kolay anlaşılabilir biri olarak görürse bu çalışanı örgüt içinde güçlendirir. Zira örgüt üst yönetimi asilerden hoşlanmaz. “Mevcut bir sorunu üst yönetime iletirsem üst yönetim ile ilişkilerim bozulur. Örgütten dışlanırım. Konuşmak bir yarar sağlamaz, buna değmez. Hem konuşmam bir fark yaratmaz hem de karşı taraf buna karşılık vermez. Konuşursan cezalandırılırım. İşimi kaybedebilirim veya terfi ettirilmem.” Genel gidişata uyan çalışanlar ödüllendirilir. “Sorun oluşturan çalışanlardan emekliliği yaklaşanları şikâyet etmem. İlgili sorunu örtbas ederim. Ayrıca ispiyoncu olarak algılanmak istemem. Örgüt içinde sorunları ifade etmem başka sorunlara sebep olur” düşüncesi izolasyon korkusunun temelini oluşturur. Bunun yanında çalışanların korkuları dışında şu nedenlerden dolayı sessiz kaldıkları görülmektedir. Bireysel özellikleri; yeterince deneyim sahibi olmamak ve görev süresinin azlığı. Örgütlerin özellikleri; hiyerarşik yapı ve örgütlerin sorunlarını ifade etmeye olanak vermemektedirler. Amirle ilişkinin zayıflığı da bir başka etkendir. Zira amirler yapılan araştırmalarda destekçi olmamakla ve ilişkilerinde çok mesafeli durduklarını belirtmekte ve bu sebeplerden ötürü eleştirmektedirler (Morrison vd., 2003, s.1462-1465). Sorunlar ve kaygılar hakkında açıkça konuşmak, amirler tarafından olumsuz algılanır ve çalışan olumsuz olarak etkilenir. Olumsuz algı ve olumsuz etiket şu sorunlara sebep olur. Çalışana güven ve saygı azalır. Örgüt içindeki sosyal bağları zayıflar hatta örgütten dışlanabilir. Örgütte kendisine destek bulamayabilir ve işbirliği yapamaz. Terfi ihtimali ve öteki kariyer planları azalır. Güven ve saygı kaybı; “Destek ve İşbirliğinin olmaması” ve “Terfi ihtimali ve öteki kariyer imkânlarının azalması” hallerini ayrıca tetikleyeceği gibi, örgüt içinde iyi bir iş yaparken zorluklarla karşılaşma riskini de arttırabilir. Bir örgütteki sosyal sermaye (güven – iyi niyet vs.) örgütteki sosyal birikimin kaynağıdır. Sosyal birikim ise yenilenme ister. Çalışanlar tavır, davranış ve

tutumlarıyla örgüt içinde sosyal birikimin zedeleneneğini ve bu zedelenmenin kendisini olumsuz etkileyeceğini düşünür. Yeterli sosyal birikim olmadan çalışanlar etkin olarak işlerini yapamazlar (Morrison vd., 2003, s.1469-1472). Örgütün merkezileşmesi, yöneticiler ve alt seviyedeki çalışanlar arasında demografik farklılığın fazla oluşu sessizliği arttırıcı nedenlerdendir. Eğer üst yönetim, çalışanların konuşmasını istiyorsa, sorunları bilmek ve çalışanların tecrübelerini öğrenmek istediğine çalışanları ikna etmelidir. Çalışanlar kendilerini güvende hissettikleri zaman konuşurlar. Eğer çalışanlar üst yönetimin potansiyel sorunları öğrenmekle ilgilenmediğin veya olumsuz şekilde bilgiye tepki geleceğini hissederse, sorunlar hakkında konuşmayacaktır. Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde doğru tasarım için gerekli adımlardan biride; doğal sessizliğin çalışan tarafından nasıl algılandığını anlamaktır. Etiketlenme korkusunun üzerine gidilmelidir. “Baş belası” yerine “cesur” olarak etiketlenme, sessizliği kırabilir. Ayrıca örgüt içinde bir şikâyet görevlisi istihdam edilebilir (Morrison vd., 2003, s.1472-1474).

2.5.2.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Premeaux ve Bedeian’ın, Ryan ve Oestreich’in 1998 yılındaki çalışmalarından aktardıklarına göre, çalışanlar kendilerine güvenmelerine rağmen örgütle ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünüyorlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1537). Değişimin sabit olduğu dünyada artan rekabet, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle organizasyonlarda çalışanların inisiyatif alma, açıkça konuşma ve sorumluluk alma isteği gittikçe artıyor. Ancak izolasyon korkusu, terfi edememe, problem çıkaran kişi olarak görünmekten korktuklarından fikirlerini açıklamıyorlar. Buna rağmen organizasyonların hayatta kalması için değişen çevreye yanıt verebilmesi takım güveni ve kendileri için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Vakola and Bouradas, 2005, s.441). Yapılan bazı araştırmalarda çalışanlar sorunları söylediklerinde hem etkili olacağına hem de çalışanlar için sorun olmayacağına inanmıyorlar (Morrison ve Milliken, 2000, s.707).

2.5.2.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde çalışanlar genellikle konuşmaya isteksizdir (Premeaux, 2001, s.1). Çalışanlar arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkuyorlar.

Konuşmanın bir fark yaratmayacağına karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanıyorlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine terfi edemeyeceklerine veya engellemelerle karşılaşacaklarına inanıyorlar (Morrison vd., 2003, s.1462).

2.5.2.6. Mobbing

İşyerinde psikolojik taciz veya İngilizce söyleniş şekliyle mobbing, çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur. Kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabileceği gibi cinsiyet farkı gözetmeksizin herkesin de maruz kalabileceği, sonuçları ağır bir durumdur. Çalışma yaşamında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Çalışma yaşamında mobbing kavramının ilk kez, 80’li yılların başında İsveçli endüstri psikologu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann’ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir. Leymann, işyerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve mobbinge neden olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Bu davranışların bazılarının, tamamen negatif olarak görülebilmesine rağmen bazıları, sadece normal etkileşim davranışları olarak da ortaya çıkabilir. Bu tip davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilirler. Ancak bu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve kasıtlı tacize dönüşür (Tınaz, 2006, s. 13 – 16). Çalışanların sessizliğe bürünmelerinde özellikle cinsel taciz önemli bir yer tutmaktadır. Konuşma bu durumlarda riskli görülebilir, caydırma ve yıldırma ile işten uzaklaştırılma, izolasyon gayreti, konuşulduğu takdirde ilişkilerin zedeleneceği korkusu gibi nedenlerden ötürü çalışan sessizliğe bürünebilir.

2.5.3. Çalışan Sessizliğinin Boyutları

Bu bağlamda çalışmamızın temelini oluşturacak olan Çalışan Sessizliği kavramını boyutlarıyla ele almak gerekmektedir. Örgütsel Sessizlik çalışmalarının dünya literatüründe iki temel kaynak üzerine yürüdüğünü belirtmiştik. Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos'un çalışmaları. Bu konuda yapılan literatür taramasında "Çalışan Sessizliği" kavramının altında ele alınabilecek boyutlar bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan incelemede özellikle Linn Van Dyne'nin çalışmaları dikkat çekmektedir. Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero'nun 2003 yılında yapmış oldukları çalışmalarında ve yine Chad Thomas Briensfield'in 2009 yılında yaptığı çalışmasından yararlanılarak 3 temel boyut ortaya konulmuştur. Çalışan Sessizliği için bu boyutlar şunlardır;

- Kabul Edilmiş Sessizlik
- Savunma Amaçlı Sessizlik
- Örgüt Yararına Sessizlik

2.5.3.1. Kabul Edilmiş Sessizlik

Sessizliği, çalışanların içinde buldukları örgütsel şartların davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkında, bu şartları değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü veya yazılı ifadeden kaçınılması biçiminde tanımlayabileceğimiz gibi, bu tanımlı bir adım daha öteye götürerek, çalışanın kendisini kasıtlı olarak sessizliğe büründürmesi ve dışarıda bırakması Çalışan Sessizliği tanımı içine alınabilir. Bu durumda çalışan söz konusu durumu değiştirmek için mevcut alternatiflerin farkındadır ancak yine de isteksiz davranır (Pinder ve Harlos, 2001, s.348). Çoğu insan, herhangi bir kişinin tutumunu "sessiz" olarak etiketlediğinde, genellikle söz konusu kişinin aktif olarak iletişim kurmadığını belirtmektedir. Bu durum çalışanlar için ise; mevcut duruma boyun eğdikleri ve konuşmadıkları, ilgili olmadıkları veya durumu değiştirmek için çaba sarf etmeye istekli olmadıkları şeklinde yorumlanır. Çalışanlar bir fark yaratamayacaklarına inandıklarında durumu boşlarlar, fikir ve önerilerini paylaşmak konusunda isteksiz olurlar. Örneğin bir çalışan, bir şube toplantısı esnasında yorumlarını, olaya dâhil olmak adına çaba sarf etmek için bir isteksizlik temelinde dışarı vurmaktan kaçınabilir (Dyne vd., 2003,s.1366).

Çalışan itaati kavramı, kabul edilmiş sessizlik kavramının bir parçasıdır. Çalışan itaati, örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. İtaatkâr çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001, s.349–350). Sonuç olarak, Kabul Edilmiş Sessizlik, kasıtlı pasif davranışı ve anlamlı değişiklikler yapabilme kabiliyeti konusunda grubun gerisinde kaldığı hissi ve bir boyun eğme duygusu temelinde bilgiyi dışa vurmamayı da içerebilir(Dyne vd., 2003,s.1366).

2.5.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma Amaçlı Sessizlik, dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik bilinçli ve proaktif bir davranıştır (Schlenker ve Weigold, 1989, s.30). Savunma Amaçlı Sessizlik, korku temelinde kendini korumanın bir formu olarak konuyla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan kaçınma şeklinde tanımlanabilir. Kabul Edilmiş Sessizliğe göre Savunma Amaçlı 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. Kabul Edilmiş Sessizlik pasif itaat anlamına gelirken, Savunma Amaçlı Sessizliğin temelinde değişiklik önerisi yapmanın doğuracağı sonuçlardan korkma ve konuşma korkusu yatmaktadır. Savunma Amaçlı Sessizlik, fikirleri ifade etmenin kişisel olarak riskli olduğu korkusu temelinde bilgiyi kendine saklamayı içerir (Van Dyne vd., 2003, s.1367).

2.5.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt Yararına Sessizlik; işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güduları temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Örgüt Yararına Sessizlik de; farkında olma, alternatifleri göz önünde tutma ve fikir, bilgi ve düşünceleri kendine saklama konusunda bilinçli karar verme üzerine temellendirilir (Van Dyne vd., 2003,s.1367) Örgüt Yararına Sessizlik; iki şekilde ortaya çıkar. Bunlardan ilki çalışanın örgütünü koruma güdüsü içinde sessiz kalması iken, ikincisi bir diğer çalışana koruma güdüsünün dışa vurumudur (Brinsfield, 2009, s.146). Tablo 2.4’de Çalışan Sessizliğinin alt boyutlarına yönelik örnekler; Davranış tipi ve Çalışan Güdüsü doğrultusunda verilmektedir.

Tablo 2.4: Sessizliğin özel tiplerine örnekler

<p>Davranış Tipi</p> <p>→</p> <p>Çalışan Güdüsü</p> <p>↓</p>	<p>ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ</p> <p>İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma</p>
<p>Serbest Davranış</p> <p>İtaat Temelinde Fark yaratamayacağı hissi</p>	<p>KABUL EDİLMİŞ SESSİZLİK</p> <p>Örnekler:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak •Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak
<p>Öz-korumacı Davranış</p> <p>Korku Temelinde Korku ve kişisel risk hissi</p>	<p>SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK</p> <p>Örnekler:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışa vurulmaması •Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
<p>Diğer-merkezli Davranış</p> <p>İşbirliği temelinde Dayanışma ve özveri hissi</p>	<p>ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK</p> <p>Örnekler:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması •Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

Kaynak: Dyne vd., 2003; s. 1363

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Küreselleşme, pazar, teknolojiadaki sürekli değişiklikler ve rekabet örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasına sebebiyet vermiştir. Bu durum, nitelikli insan kaynağının örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur olarak görülmesine yol açmıştır. Katz'a göre; örgütlerin başarılı olabilmeleri için çalışanların üç hususa riayet etmeleri gerekmektedir. Bunlardan ilki; çalışanların işlerine zamanında gelmeleri, ikincisi; çalışanların sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmaları, üçüncüsü ise; çalışanların örgüt lehine sözleşme dışı faaliyetler yapmaları ve bu konuda gönüllü olmaları (Hill, 2002, s.1). Toplumların sosyal, ekonomik ve politik gelişiminde, örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan faktörünün önemi büyüktür. İnsanı önemsemeyen; beklenti, tutum, duygu ve davranışlarını anlayamayan örgütlerin gelecekte farkı yaratmaları mümkün olmayacak ve gelecekte fark yaratamayan örgütler varlıklarını muhafaza edemeyecekleridir.

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 yaratıcılığında daha fazla yararlanmaya çalışmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008,s.76). Örgütlerin etkin, dinamik, hızlı, proaktif ve yenilikçi olmaları yönündeki baskılar giderek artmaktadır. Bu nedenle örgüt çalışanlarının sosyal ve entelektüel sermayelerinden azami düzeyde faydalanılması ihmal edilemez bir gereklilik haline almıştır (Lapierre ve Hackett, 2007,s.539). Yönetim - organizasyon literatüründe son zamanlarda verimlilik azaltıcı davranışların ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine yapılan çalışmaların artışı da bu durumun bir sonucudur (Fodchuk, 2007, s.27).

Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşmaları çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllük 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). Çalışmamızın bundan sonraki bölümlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının tanımı ve bu tanımlar çerçevesinde boyutları incelenecektir. Ancak bahsi geçen boyutların daha net bir biçimde anlaşılabilmesi için ÖVD kavramına zemin hazırlayan teoriler ortaya konacak ve bu teorilerinde temelinde var olan kavramlar, tarihi bir tasnif yapılarak kavramın gelişmesine katkı sağlayan bilim adamlarının isimleriyle başlıklar halinde ele alınıp, bu başlıklar altında konu ile ilgili yaptıkları çalışmalardan bahsedilecektir.

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına Doğru

Literatür üzerinde yapmış olduğumuz çalışma neticesinde, ÖVD'nin bir nevi tarihçesi olarak karşımıza çıkan, çalışmamız içinde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına Doğru” adı altında ele alınan bu bölümde, ÖVD kavramının oluşmasına temel hazırlayan, bu manada ÖVD'nin ilk temellerini atan bilim adamlarının bu doğrultuda yapmış oldukları çalışmalar bu bölümümüzün konusunu oluşturmaktadır. Bu bölüm, çalışmanın bütünlüğünü sağlamak için 6 bölüm halinde ele alınmıştır. Hattı zatında her bölüm, ÖVD'nin geçmişten bugüne tarihi seyirini ortaya koymaktadır. Her bölüm yaptığı çalışmaları ile literatüre giren ve ÖVD'nin gelişimine katkıda bulunan bilim adamlarının isimleri ile başlıklar haline getirilmiştir.

3.1.1. Chester Barnard

Barnard'ın çalışmaları ÖVD'nin temeli olarak kabul edilmektedir (İşbaşı, 2000, s.8). ÖVD ilk olarak 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard biçimsel rol davranışı dışında “ ekstra rol davranışları” kavramını ilk kez kullanmıştır. Barnard tarafından yayımlanan “The Functions of the Executive” adlı eserde, “örgüt” toplu işbirliği çabaları olarak tanımlanmaktadır. Buradaki “toplular işbirliği” kavramı, ÖVD'nda olduğu gibi, kişilerin birbirleri ile işbirliğine giderek dayanışma halinde örgütü hedeflerine ulaştırma gayretini kapsamaktadır. Barnard tarafından yapılan çalışmaların bazılarında, “gönüllülük” kavramı da geçmektedir. Gönüllülük kavramı, kişilerin örgütlerinin hedeflerine ulaşması için fedakârlık göstermelerini, bazı haklarından feragat etmelerini ve birçok sıkıntıya katlanmalarını içermektedir (Çelik, 2007, s. 88). Barnard çalışmalarında, biçimsel olmayan

örgütlere dikkat çekmekte ve biçimsel olmayan örgütleri, biçimsel otoritenin teminatı ve emniyet sübabı olarak görmektedir. Çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışmanın bir sinerji yaratacağını, ancak; “ilişkiye dayalı çekicilik” olarak adlandırdığı ve kişiler arası işbirliğinin kaynağı kabul ettiği uyumun aşırı olması halinde ise, statükoya sebep olacağını ve değişimi engelleyeceğini vurgulamaktadır. Yöneticilerin görevlerinin, biçimsel olmayan organizasyonlarda uyumu ve ahengi sağlamak olduğunu ifade etmektedir (İşbaşı, 2000, s.7 - 8).

3.1.2. Fritz J. Roethlisberger ve W. J. Dickson

Roethlisberger ve Dickson yayımladıkları “Management and Worker” adlı eserlerinde Hawthorne araştırmalarını değerlendirmişler, biçimsel olmayan organizasyonların örgütün bütün kademelerinde ortaya çıkabileceğini ve tüm yapıyı etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır (İşbaşı, 2000, s.9). Bilindiği gibi Hawthorne araştırmaları, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlardan değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çatışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eren, 2003, s.29). Organ, Roethlisberger ve Dickson’un çalışmalarında, ÖVD’na temel teşkil eden üç sözcüğe dikkat çekmiştir. Bunlar; işbirliği, biçimsel olmayan yapılar ve duygulardır. Duygular, işbirliğinin seviyesine ve biçimsel olmayan organizasyonun yapısına etki etmektedir (Çelik, 2007, s. 89).

3.1.3. Alvin W. GOULDNER

1960’lı yıllarda kişilerin örgüt içi davranışlarını inceleyen Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A. Preliminary Statement” başlıklı makalesinde; kişilerin davranışlarını, yönetenlerin davranışlarının şekillendirdiği ortaya koymuştur. Gouldner’e göre; insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmekte, kendilerine iyi davrananlara iyi davranmaktadırlar. Bir kişinin, kendisi maddi sıkıntı içindeyken başkalarının yardımına koşması veya çok ihtiyaç duyduğu anda kendisine gösterilen ilgi, karşılıklılık normunun doğmasında etkili olmaktadır. Yani, ihtiyacın şiddeti ve

yapılan fedakârlığın derecesi, kişinin karşı tarafa olan minnet duygusunun seviyesini etkilemektedir. Kısacası; Gouldner'e göre, ÖVD'nin oluşumunda, çalışanların patronlarına ve yöneticilerine duydukları minnet duygusunun seviyesi etkili olmaktadır (Gouldner, 1960, s. 161 – 168).

3.1.4. Peter Blau

1964 yılında Blau tarafından yayımlanan “ Exchange and Power in Social Life” isimli makalede ise; kişilerin davranışlarının bir değişime dayandığı iddia edilmiş ve sosyal değişim teorisi ortaya koyulmuştur. Blau, ekonomik değişimle sosyal değişimi birbirinden ayırt etmiş ve insanların maddi bir kazanç elde etmek amacıyla yapmış olduğu her türlü davranışı, ekonomik değişim olarak adlandırmıştır (Blau, 1964, s.88 – 92). Sosyal Değişim teorisi ilerleyen yıllarda belli başlı teoriler içinde varsayılacak ve ÖVD'nin temelini oluşturan teorilerden biri olarak kabul görecektir.

3.1.5. Daniel Katz ve Robert Kahn

Öncelikli olarak belirtmek gerekir ki, Katz'ın 1964'de öne sürdüğü sadece yazılı olarak belirlenmiş görevlerin yerine getirilmesine dayanan bir yönetim anlayışının son derece kırılğan bir sosyal yapı oluşturacağı şeklindeki yaklaşım Yönetim ve Organizasyon alanında genel olarak kabul görmüştür (Moideenkutty 2000, s.2). 1966 yılında Katz ve Kahn tarafından yayımlanan “ The Social Psychology of Organization” isimli kitapta, örgüt içi ilişkilerin analizi yapılmıştır. Bilim adamları, örgütte verimliliğin sağlanabilmesi için üç aşamadan bahsetmişlerdir. Bu aşamalar;

- Bireylerin organizasyona katılma ve organizasyonda kalma konusunda ikna edilmesi ve zamana uyum konusundaki hassasiyetleri,
- Organizasyon içerisinde kendilerine verilen ve sözleşmelerinin gereği olan görevleri eksiksiz yapmaları,
- Rol dışı davranış göstermelidirler.

Bu davranış şekillerinden ilk ikisine, ödüllendirme yoluyla çalışanlar motive edilerek ulaşılabilir. Fakat rol dışı davranışın sergilenmesinde ödüllendirme etkili olamamaktadır. Üçüncü davranışın ortaya çıkabilmesi için, ödüllendirmeden farklı yöntemler uygulanması ve çalışanlara değer verildiği her fırsatta gösterilmesi gerekmektedir (Çelik, 2007, s.89).

3.1.6. Dennis Organ

Genel olarak bu kavramın fikir babası olarak kabul edilen Organ, daha önce de yönetim ve organizasyon alanında dikkat çeken çalışmalar yapmış bir araştırmacıdır. Özellikle, 1977 yılında ortaya koyduğu “Tatmin performans sağlar” şeklinde ifade edilen hipotezi, yönetim ve organizasyon alanı için önemli bir adım sağlamıştır. Organ’ın bu çalışmasına kadar çalışanların memnuniyeti ile verimlilikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu konusunda güçlü bir kanaat olmakla birlikte bu ilişki kanıtlanabilir bir formülden yoksun kalmıştı. Organ bu çalışması ile çalışanların asgari performans düzeyinin üzerine nasıl çıktığını göstermiş ve bir bakıma bir tıkanıklığı aşmıştır (Kumar ve Goel, 2006,s.145). Amerikalı bilim adamı Dennis Organ ve arkadaşları, Katz ve Kahn tarafından ortaya atılan rol fazlası davranış kavramından da faydalanarak ÖVD’ni gündeme getirmişlerdir. 1983 yılından itibaren de ÖVD, literatürde sık sık kullanılmaya başlanmıştır (Ölçüm, 2004, s.4). Organ; Barnard’ın “Willingness to cooperate” adlı makalesi ve Katz’ın bağımlı rol davranışı ile yenilikçi ve kendiliğinden olagelen davranışlar arasındaki farklılıkları ortaya koyan çalışmasında, ÖVD’ni şu şekilde tanımlamaktadır; formal ödül sistemi tarafından dolaylı veya açık olarak tanınmayan ve organizasyonun verimliliğine katkı sağlayan kişisel karara bağlı davranışlardır. Davranışların kişisel karara bağlı olması, çalışanların örgüt ile yapmış oldukları sözleşmelerinde açıkça belirtilen davranışlar olmaması ve her hangi bir zorlama yapılmaması anlaşılmaktadır. Bu davranışlar yapılmadığında çalışanlar ceza ile karşı karşıya kalmamaktadırlar. (Organ, 1997, s. 89). Organ’ın çalışmalarından ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının literatürde yer almasından sonra çalışanların takdire dayalı davranışlarının ve bu davranışların sonucu olarak örgütlerde ortaya çıkan psikolojik ve sosyal ortamın incelenmesine yönelik bir ilgi doğmuştur (Olson, 2004, s.2).

Organ bugün tüm dünyaca ÖVD'nin babası olarak kabul görmektedir. Çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde Organ'ın çalışmaları detaylı şekilde incelenecektir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına doğru adı verilen bu bölümde ele alınan bilim adamları ve ortaya koydukları kavramlar, ÖVD'ni destekleyen teorilere ışık tutmuştur. Çalışmamızın takip eden bölümünde Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Destekleyen Teorileri incelenecektir.

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Destekleyen Teoriler

Çalışmamızın bu bölümünde, ÖVD ile ilişki içerisinde olan ve çalışanların vatandaşlık davranışlarının sebeplerinin açıklanmasına yardım sağlayan Bekleyiş Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider-Üye Değişim Teorisi, Sosyal Değişim Teorileri incelenecektir. Ancak bu teorileri incelemeden önce iki kavram üzerinde durulacaktır. Bu kavramlar; “Biçimsel Rol Davranışları” ve “Rol Fazlası Davranış” kavramlarıdır. Bu davranış tiplerinin incelenmesi bir taraftan çalışmamızın tamamında sıkça kullanılan davranış modellerinin anlaşılmasına fayda sağlayacak, diğer taraftan ise bu bölümün konusu olan teorilerin daha net anlaşılmasına ışık tutacaktır.

3.2.1. Biçimsel rol davranışı

Biçimsel rol davranışı; biçimsel örgütlerdeki örgütsel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlanmıştır. Biçimsel rol davranışı; bir işte yönetim tarafından belirlenen ve işletmenin etkin bir şekilde işleyebilmesi için yerine getirilmesi zorunlu olan gereksinimlerdir. Bu anlamda; bu tarz davranışlar, işletme yönetimlerince çalışanlardan yerine getirilmesi beklenen, örgütsel düzenin temelini oluşturan ve bu düzenin işlerliğini sağlayan davranışlardır (Organ, 1997, s. 88). Biçimsel rol davranışları, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan, gerekliliği örgüt yönetimince kabul edilen ve çalışanlara yerine getirmeleri emredilen, sözleşmelere de konu olan davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün resmi ödül ve ceza sistemi tarafından tanınmakta ve yerine getirmeyenler cezalandırılmakta, yerine getirenler ise ödüllendirilmektedir (Çelik, 2007, s. 110–111). Katz ve Kahn'ın tanımında belirtildiği gibi, biçimsel rol

davranışı, işletmelerdeki biçimsel ödül sistemi tarafından tanınma özelliğine sahiptir. Dolayısıyla, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirememeleri durumunda, örgütün tanımladığı ödülleri alamamaları ya da işletme ile olan iş akitlerinin tehlikeye girmesi söz konusu olabilmektedir (Organ, 1997, s. 88). Biçimsel rol davranışları, çalışanların günde ortalama sekiz saat çalışmaları ve yerine getirilmesi istenen bütün görevleri tamamlamalarıdır (Barksdale ve Werner, 2001, s. 3 -4).

Çalışanların yaptıkları işlerin kalitesi, miktarı, görevlerinin ağırlığı ve bilgi birikimlerinin seviyesi performans kriterleri olarak görülmektedir. Bu kriterler, yönetimin çalışanlar üzerindeki kararlarında etkili olmaktadır. Bunlara dayanarak yapılan performans değerlendirmeleri sonucu, çalışanların biçimsel rol davranışlarını sergilemedeki performansları konusunda karar verilmekte ve sonuçlara göre çalışanlar ödüllendirilmekte ya da cezalandırılmaktadır. Sonuç olarak; biçimsel rol davranışları, işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli olan davranışlardır. Çalışanlar bu tip davranışlarını aksattıklarında ya yönetim tarafından iş akitleri feshedilmekte veya cezalandırılmakta; ya da işletmeler zarar görmektedir. Bu yüzden biçimsel rol davranışları hem çalışanların hem de işletmelerin varlıklarının sebebini teşkil etmektedir. Biçimsel rol davranışları ÖVD dışında olan davranışlardır (Çelik, 2007, s. 111 – 112).

3.2.2. Rol fazlası Davranış

Rol fazlası davranışlar, biçimsel rol davranışlarından farklı olarak ödüllendirmenin haricinde gerçekleşen ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır. Bu davranışlar aynı zamanda örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak faaliyetleri, gönüllü davranışları ve çalışanların yardımseverliğini içermektedir. Çalışanların örgüt adına katıldıkları ve katılırken örgüt yararını gözettikleri bu gönüllü faaliyetler, örgütte vatandaşlık duygularından kaynaklanmaktadır (Organ, 1997, s. 86). Çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde inceleyecek olduğumuz “Sosyal Değişim Teorisi” örgüt çalışanlarının yukarıda tarif edilen tarzda ki gönüllü davranışlarını kapsamaktadır.

Rol fazlası davranışlar, diğer örgüt bireylerine yardım etme, örgüte yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, gerekli olmadığı halde görev üstlenme, amirler ile iyi ilişkiler içinde bulunma ve verilen görevleri şikayetçi olmadan yerine getirme gibi davranışları kapsamaktadır. Örgütün yararı gözetilerek gerçekleştirilen rol fazlası davranışların, biçimsel rol davranışlarından ayrılan bir diğer önemli tarafı ise; bu gerçekleştirilen faaliyetler için çalışanlara emir verilmemesidir. Örneğin; çalışanlar günün başından sonuna kadar çalışma arkadaşlarının verimliliklerini artıracak ve işlerini kolaylaştıracak bir şekilde yardımda bulunup bulunmayacağına ve örgüt yararı için neyin yapılması gerektiğine kendileri karar vermektedirler. Çalışanlar, bu davranışları herhangi bir biçimsel gereksinimleri ve beklentileri olmadan sergilemektedirler. Bu anlamda rol fazlası davranışlar, çalışanların yaratıcı ve içten davranışları olarak da ele alınmaktadır. Sonuç olarak; rol fazlası davranışlar ÖVD ile aynı anlamı taşımakta ve çalışanların vatandaşlık duyguları ve örgütlerine olan duygusal bağlılıkları sonucunda ortaya çıkan davranışları kapsamaktadır (Çelik, 2007, s. 111 – 112). Ayrıca görülen odur ki, rol veya rol fazlası davranış çalışanın işini nasıl tanımladığını da göstermektedir. “Biçimsel Rol Davranışları” ve “Rol Fazlası Davranış” kavramlarının irdelenmesinin ardından ÖVD’na temel teşkil eden ve literatürde sıklıkla karşılaşılan teoriler bu bölümün bundan sonraki kısmını oluşturacaktır.

3.2.3.Bekleyiş Teorisi

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş teorileri gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir (Kaplan, 2007, s.44).

3.2.3.1.Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde tanımlanabilir. Motivasyon esas itibari ile a. Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, b. Amaçları, c. Davranışları, d. Kendilerine performans hakkında bilgi verilmesi (feedback) konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla

motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır (Koçel, 1999, s. 465). Bu bağlamda, Vroom'un ortaya atmış olduğu bu teori, organizasyonların amaçlarına ulaşmalarına ve daha verimli sonuçlar almalarına yönelik olarak çalışanların ortaya koydukları gönüllü davranışların nedenlerini, diğer bir deyişle çalışanları motive etmenleri açıklayan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Örgüt çalışanları;

- Çalışmalarının karşılığında bir ödül kazanma ihtimali olduğunun farkına varırlarsa,
- İşlerinde harcadıkları efor ile iş performansı arasında bir bağlantı olduklarını kavrarlarsa,
- Yoğun çalışmaları sonucu alabilecekleri potansiyel bir ödülün daha büyük başarıları kazanmada bir araç teşkil edebileceğini önceden görürlerse,

Her zamankinden daha yoğun ve verimli bir şekilde çalışmaktadırlar (Haworth ve Levy, 2001, s. 64). Bugünkü düzeyi ile bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır (Kaplan, 2007, s.46).

3.2.3.2. E. Lawler ve L. Porter'ın Bekleyiş Teorisi

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. 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. 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 çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini

engelleyecektir. Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (Kaplan, 2007, s.47 - 48). Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir.

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusunda ki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır (Koçel, 1999, s. 480 -481).

3.2.4.Eşitlik Teorisi

Bu teorinin ana fikri, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur (Kaplan, 2007, s. 48). Araştırmalar sonucunda J. Stack Adams, 1965 yılında “Eşitlik Teorisi” ni geliştirmiştir (Williams vd., 2002, s. 2).

Eşitlik Teorisinin özünde, örgütsel adalet bulunmaktadır. En yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem olarak tanımlanabilen adalet kavramı çalışan bağlılığının temel belirleyicilerinden bir tanesi olması itibariyle örgüt yönetiminde çok ayrı bir yer tutmakta ve birçok teorisyen tarafından dağıtımcı ve prosedürel adalet olarak iki ayrı başlık altında ele alınmaktadır (Doğan, 2002, s. 72). Dağıtımcı adalet çalışanın bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken en uygun ödül miktarını ifade ederken, ücret, geri besleme, çalışma koşulları ve terfi ödül örnekleri

içinde sayılabilir. Yapılan çalışmalar emeğinin karşılığını tam olarak alamayan çalışanların diğer çalışanlara oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini ortaya koymaktadır (Martin ve Bennett, 1996,s. 84). Prosedürel adalet ise ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve bu ölçümlerde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adaletli olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990,s. 405). ÖVD bağlamında değerlendirilen örgütsel adalet ise; çalışanların performansları ve iş tatminleri üzerinde etkili olmakta, örgütlerin işleyişine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, Eşitlik Teorisini açıklarken bu teorinin temelini teşkil eden Örgütsel adalet kavramını incelemekte de fayda bulunmaktadır. Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgüte kazandırdıkları konusundaki değerlendirme dereceleriyle, adaletin organizasyon içerisinde paylaşılması (adaletin eşit bir şekilde dağıtılması vb) ve karar verenlerin elde edilen değerlerin paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir. Başka bir deyişle, “örgütsel adalet” kavramı, çalışanların örgüte kazandırdıkları ve örgütten sağladıkları faydaları diğer çalışanlarla kıyaslamaları sonucunda zihinlerinde oluşan bir algı olarak değerlendirilmektedir (Çelik, 2007, s.96). Eşitlik Teorisi, Lawler – Porter modeli ile yakından ilgilidir. Esasında Lawler – Porter modeli bir ölçüde eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik Teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur (Koçel, 1999, s. 482). Sonuç olarak görülmektedir ki, çalışanlar örgüt içinde adaletli olarak eşit davranıldığını hissettiklerinde kendilerini güvende hissetmekte ve verimli olmaktadır.

3.2.5.Lider-Üye Değişimi 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 iletişimin 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. Bu ilişkilere grup içi ilişkiler denilmektedir (Martin vd., 2005, s.47). Liderlerin grup dışı çalışanlarla olan ilişkilerinin çerçevesi, imzalanan sözleşmelere göre çizilmektedir. Çalışanlar sözleşmelerin gerekleri yerine getirmekte, yöneticiler de sözleşmede vermeyi taahhüt ettiklerini vermektedirler (Deluga, 1994, s. 320). Sonuç olarak görülmektedir ki; Lider – Üye Değişim Teorisi, ÖVD sebeplerini örgütteki çalışan ile yönetici ilişkilerinde görmektedir.

3.2.6.Sosyal Değişim Teorisi

Çalışanlar işveren ile olan çalışma ilişkilerinin adil bir sosyal değişim temeline dayandığını anladıklarında, motive olmakta ve ekstra rol davranışlarında bulunmaktadır (Organ, 1990, s.51). Organ'ın bu tanımı ÖVD'nin temelinde Sosyal Değişim Teorisinin önemini ortaya koymaktadır. "Sosyal Değişim Teorisi" Peter Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau, sosyal değişimi ekonomik değişimden ayıran ilk davranış bilimci olmuştur. Blau'ya göre, bireylerin ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yaptıkları katkıların gelecekte kendilerine geri döneceği, kazanç getireceği yönünde beklentileri vardır. Ekonomik değişimler, sözleşmeler üzerinde taban bulurken, sosyal değişim örgüt bireylerinin uzun vadede yükümlülüklerini doğru bir şekilde yerine getirmek için diğer kişilere güvenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu güven, sosyal değişimin korunması için gereklidir. Ekonomik değişimden farklı olarak sosyal değişimde kazançlar ve getiriler para ile değil, taraflar arasında karşılıklı güven ve sevgiyi sağlayarak ifade edilmektedir. Dahası; statü, sadakat ve beğeniyi içeren maddi faydalar ve psikolojik ödüllerin her ikisi için bu sosyal işlemler ortaktır. Sözelimi; örgüt içinde, değişim için örgüt yöneticisinin bir astına sağladığı maddi ödüller ve destekler, astın kişisel sadakat ve yeterliliğine katkı sağlamaktadır. Sosyal değişimi sürdürmek için, özellikle bireylerin kısa vadede karşılıklı güvene ihtiyaçları bulunmaktadır (Çelik, 2007, s. 92). Sosyal Değişim Teorisi, aynı zamanda işveren ile çalışan arasındaki sosyal değişim ilişkisini ve beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda tarafların

nasıl davranacaklarını anlamaya çalışan bir kuram olarak da tanımlanmaktadır (Turnley, 2003, s.4). Motive olmuş ve beklentileri işletme tarafından yerine getirilmiş örgüt bireyleri, diğer çalışanlarla zaman zaman işbirliği çabalarına katılmakta isteklilik duymaktadırlar. Spesifik bir problemle ya da durumla karşılaşıldığında, söz konusu probleme yönelik karşılık verme yeteneği ve fırsatına sahip olmayan bir örgüt üyesinin diğerleri ile işbirliğine girmesi, bu bireylerin sosyal değişim şartlarında çalıştıklarının bir işareti olarak kabul edilmektedir. Burada söz konusu olan, çalışanların tanımlanan iş gereksinmelerinin (biçimsel rol davranışı) ötesine giderek biçimsel olarak kendilerinden beklenmeyen işleri (rol fazlası davranış) kendiliğinden yerine getirmeleridir ve bir anlamda işletmeye olan vefa borçlarının ödenmesi düşüncesidir (Bell ve Menguc, 2002, s.135). Görülmektedir ki; çalışanların beklentileri karşılanmaz ise, mensubu buldukları örgütten uzaklaşmaya başlamaktadırlar. Bu durum çok önemli bir performans kaybıdır. Ancak çalışanın beklentisi karşılandığı takdirde, minnet duygusu artmakta ve çalışan rol fazlası davranış sergilemektedir.

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı

Bir ülkenin vatandaşı olarak bireyler, formal kurallar ile düzenlenmiş konular haricinde, kendiliğinden ilave pozitif davranışlar göstermektedir. Bu davranışların gösterilmesinde iki temel düşünce bulunmaktadır. Bu düşüncelerden birincisi; yapılan olumlu davranışların birkaç kişi tarafından yapılmasının bir anlam ifade etmeyeceği, herkesin aynı istikamette davranması gerektiği inancıdır. Bu inanç, kişilerin fazladan pozitif davranışlar sergilemesinin önünde bir engel teşkil etmektedir. Elindeki çöpu hiç çekinmeden yere atan bir insanın davranışının gerekçesi, genelde aynıdır. Sorulduğunda cevabı; “Herkes atıyor. Sadece ben dikkat etsem ne olacak?” şeklindedir. Diğer bir düşünce ise; daha yapıcı ve iyimserdir. Buna göre; herkes kendi yaptıklarından sorumludur ve yükümlülüklerini yerine getirmekle mesuldür. Yani, “herkes kapısının önünü temizlerse sokakların tertemiz olacağı” inancıdır. Bu inanç, kişileri pozitif davranışlar göstermeleri konusunda motive etmektedir. Örgütlerde de, bir kişinin bireysel pozitif davranışı çok önemsiz gibi görünse de, tüm çalışanların aynı davranışı sergilemeleri, faydayı misliyle

artırmakta ve Organ'ın tanımında da belirttiği gibi, örgüt hedeflerine ulaşılmasında önemli katkı sağlamaktadır (Todd, 2003, s.19). İşe zamanında gelme ve verilen görevleri yapma dışında, çalışanların birbirleri ile görüşmelerine ve birlikte dayanışma içerisinde çalışmalarına, içerde ve dışarıda yapılan suçlamalar karşısında örgütü savunmalarına, kaliteyi ve verimliliği sağlamak için değişimi desteklemelerine, işle ilgili bilgileri birbirleri ile paylaşmalarına ve huzurlu bir iş ortamı yaratma konusunda gayretlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Kendilerine verilen görevleri ve daha fazlasını karşılık beklemeden kendiliğinden yapan, huzurlu bir iş ortamı yaratılması için emek sarf eden, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden işgücünün davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışından başka bir şey değildir (Çelik, 2007, s. 82). Organ; “ biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı, isteğe bağlı birey davranışları” olarak tanımlanmıştır. Organ tarafından yapılan tanım irdelendiğinde; üç kavram özellikle dikkat çekmektedir. Organ bu kavramların ÖVD'nı diğer davranışlardan ayıran kriterler olduğu iddia etmektedir. Bunlar;

- Biçimsel ödül – ceza sisteminde dikkate alınmaması,
- Biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerin ulaşılmasında yardımcı olması,
- Gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesidir. (Yperen ve Berg, 1999, s.378)

ÖVD'nin özünde gönüllülük yatmaktadır. Bu nedenle tanımda geçen “isteğe bağlılık” kavramından; 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. Örneğin; fabrika girişinde giren ve çıkan araçların kayıtlarını tutan ve kontrol eden bir görevlinin iş tanımı açıktır. İş tanımında geçen işleri, eksiksiz yaptığı zaman maaşını tam almakta ve hatta ödüllendirilmektedir. Fakat aynı görevlinin boş zamanlarında kapının etrafındaki ağaçları ve çiçekleri sulaması, iş tanımında bulunmamaktadır. Yaptığı bu işten belki patronlarının da haberi bile olmamakta, dolayısıyla herhangi bir kişisel fayda da sağlamamaktadır. İşte bu görevlinin yapmakta olduğu ilave işler, gönüllü davranışlardır ve ÖVD olarak

görülmektedir. ÖVD’ni bu yönüyle değerlendiren birçok bilim adamı, ÖVD yerine “ iyi asker sendromu” veya “ iyi asker davranışı” terimlerini kullanmaktadırlar. Organ tarafından da "iyi asker davranışı " olarak tanımlanan 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). Graham tarafından yapılan tanımlamada ise; yapılan olumlu davranışlara dikkat çekilmekte ve ÖVD, “örgütün tüm üyelerinin örgüt ile ilgili tüm pozitif davranışları” olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla Graham’ın tanımı; ÖVD sınırlarını genişletmekte ve sözleşmelere dayanan formal davranışları da kapsamaktadır (Graham, 2000,s.70). Organ, ÖVD’nin kaynağını, kişilerin yardım etme isteklerinin bir sonucu olarak görmüş ve bir bireyin sosyal durumuna veya kişiliğine bağlı olarak örgüte ya da işyerindeki çalışanlara yardım etme isteğinin sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlamıştır (Podsakoff vd., 2000, s.516). Ayrıca Podskadoff vd.’nin makalesinde Organ ÖVD’ni, örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır (Podsakoff vd.,2000,s. 517). Organ ÖVD’nin ödüllendirme ve cezalandırma sisteminden etkilenmediğini vurgularken, daha sonra yapmış olduğu çalışmasında; ÖVD’nin yöneticiler tarafından değerlendirildiğini kabul etmiş, fakat bu ödüllerin sözleşmelerle garanti edilmediğini iddia etmiştir (Organ, 1997,s. 86). Organ, biçimsel rol davranışı ve rol fazlası davranışın örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir (Tang ve Ibrahim, 1998, s.529–551).Sonuç olarak ÖVD; çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. “Sağduyu” kelimesinin içerisinde gönüllülük ve takdir hakkı bulunmaktadır. Çalışanların belli beklentiler ve korkuya dayanan davranışları ÖVD olarak kabul edilmemektedir (Çelik, 2007, s.87).

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

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları

1980'li yıllarda başlayan ÖVD konulu çalışmalar, ÖVD'nin teorisini de konu almıştır. Smith ve arkadaşlarının 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 koyulmuştur (Hill, 2002, s.5). ÖVD çalışmalarının çıkış noktası Dennis Organ'ın 1977 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 birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışlarını ölçen bir ölçek hazırlamışlardır. Bu çalışmanın sonunda ilk sınıflamada yardımseverlik ve genel uyum boyutları vardır. Genel uyumun adını daha sonra vicdanlılık olarak değiştirmişlerdir. Organ 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/Samancı,2009,s.115). Literatür incelendiğinde, yapılan boyutlandırmaların

birbirine çok benzediği ve Organ tarafından yapılan tanımlamalarla örtüştüğü görülebilir. Bu nedenle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarını Organ'ın yaptığı sınıflandırma çerçevesinde incelemek yararlı olacaktır (Basım/Şeşen, 2006;87). Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarına ilişkin yaptığı bu tanımlamadan sonra, birçok araştırmacı bu davranış türlerini araştırmış ve aynı boyutlar için farklı terimler kullanmışlardır. Bazı araştırmacıların bu beş boyutlu ölçeğin çeşitli varyasyonlarını kullandıkları da görülmektedir. Örneğin, yardım etme davranışı, Centilmenlik davranışı, örgütsel sadakat davranışı, örgütsel uyum davranışı, bireysel inisiyatif davranışı, Sivil Erdem davranışı ve kişisel gelişim davranışı gibi (Köse vd., 2003,s.4). ÖVD'nin kavramsal yapısı gelişimini sürdürmektedir ve deneysel çalışmalarla temellendirilmeye çalışılmaktadır (Çetin vd., 2003, s.42). ÖVD ilgili gelişmelerin, 1980'lerde yurttaşlık erdemi boyutu olarak geliştirildiği görülmektedir. Pek çok boyut altında yapılandırılan ÖVD'nin boyutları ile ilgili fikir birliği bulunmamaktadır. Bu durumun nedenleri üzerine yapılan geniş bir yazın taraması sonucunda otuz farklı vatandaşlık davranışı tanımlanmış ve ÖVD'nin çok boyutlu yapısına dikkat çekilmiştir. Ancak ÖVD ile ilgili yapılan boyutlandırmaların birbirine çok benzediği ve pek çok sınıflandırmanın, Organ (1988) tarafından yapılan beş boyutlu sınıflandırmayla benzediği görülmektedir (Basım ve Şeşen, 2006, s.86). Graham'ın boyutları işe üç tanedir ve geliştirdiği politik felsefe yaklaşımını örgütsel boyuta uyarlamıştır. Bu sebeple örgütsel itaat, örgütsel sadakat, örgütsel katılım onun örgütsel vatandaşlık boyutlarıdır (Yener/Aykol, 2009;259).

ÖVD'nı, kendisine etki eden faktörlerden bağımsız düşünemeyiz. Bu bağlamda örgüte bağlılık, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, işin özellikleri, liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri, karara katılım, kişi örgüt bütünleşmesi Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etki eden faktörler olarak sıralayabiliriz. Aynı çerçevede düşündüğümüzde, örgütsel vatandaşlık ile benzer nitelikte olan davranışlar işe; Örgütsel Spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve prososyal örgütsel davranıştır (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış). Organ'a göre, vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için bunların sonucu olarak da performansı arttırabilir. ÖVD'nin örgütsel performansı arttırması

sonucunda, yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi azaltılmış olur. (Yücel/Samancı,2009,s.116). ÖVD’ni biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olacaktır. Ancak literatürde, ÖVD araştırmacıları arasında ÖVD’nin boyutları konusunda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. ÖVD kavramını literatüre kazandıran Organ, başlangıçta ÖVD’nin genel uyum ve Özgecilik olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır. Daha sonra Organ, 1988 yılında yayımlanmış olduğu kitabında ÖVD’nin; Özgecilik (Literatürdeki diğer ifadeleri ile; Özgecilik, Yardımseverlik), Bilinçlilik (Literatürdeki diğer ifadeleri ile; Vicdanlılık, İleri Görev Bilinci), Nezaket, Sivil Erdem (Literatürdeki diğer ifadesi ile; Örgütsel erdem) ve Centilmenlik (Literatürdeki diğer ifadesi ile; Sportmenlik) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Organ daha sonra Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’na ilişkin olarak yardım etme, Nezaket ve ileri görev bilinci olmak üzere üç boyut tanımlamıştır (Organ, 1997, s.85-97). Çalışmamızda Organ’ın beş boyutunu kabul edeceğiz. Bu boyutlar;

- Özgecilik
- Nezaket
- Bilinçlilik
- Centilmenlik
- Sivil Erdem

3.4.1. Özgecilik

Özgecilik veya başka bir ifade ile diğerlerini düşünme ve yardım etme, bir çalışanın anormal bir durum karşısında diğer bir çalışana yardım etmesini ve onun görevini tamamlamasını ifade eder (Organ, 1988: 12). 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 ya da, daha az kalifiye olan veya 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. Ancak yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın Özgecilik boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir. 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 da yönelikte olabilecektir. (Gürbüz, 2006, s.54) Çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardım etmesini (ağır iş yükü olan iş arkadaşına, ekipmanı kullanmasına, sunumların hazırlanmasına, bir bilgisayar programını anlamasına yardımcı olmak gibi) ifade etmektedir. (Bolat ve Bolat, 2008, s.78-79). Örneğin, çalışanlardan biri hastalık iznine ayrıldığında onun işlerini de yapmak (Çetin vd.,2003, s.42). Toplumcu kültürlerde örgütle ilgili olmayan, kişinin iş yaşamı dışındaki konular da Özgecilik boyutunun kapsamında değerlendirilmektedir. Özgecilik, örgüt içinde işbirliğinin ortaya çıkmasının sağlanmasında etkili olan davranışlardır. Bu nedenle de örgütün etkinliğinin sağlanmasına yardımcı olan davranışlardır (Titrek vd.,2009, s.91).

Sonuç olarak; Özgecilik davranışı, çalışanların ait oldukları örgütün menfaatine olacak şekilde, birbirlerine yardımcı olmalarını, diğer çalışanlara yardım etmeyi, işle ilgili sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışlar sergileme ve işle ilgili konularda birbirlerinin yükünü taşıma konusunda gönüllü olmalarını kapsamaktadır.

3.4.2. Nezaket

Nezaketen bilgilendirme, problemleri önceden yatıştırıcı bir adım atmayı ya da problemi önceden önlemek için birine yardım etmeyi içeren davranış şeklidir. (Organ, 1988, s.12). Özgecilik ve Nezaket boyutları benzerlik göstermektedir.

Aralarındaki fark ise Özgecılık boyutunun sorun ortaya çıktıktan sonra görülen davranışları Nezaket boyutunun ise sorunların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışları içermesidir. Nezaket, bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içermektedir. İşindeki uzmanlığı ve sorumluluk duygusu yüksek kişilerin bu tür davranışları göstermesi daha olasıdır. Çünkü kişinin hem oluşabilecek problemleri öngörebilecek bir bilgisi olmalıdır hem de bu problemleri önlemeye yönelik sorumluluk hissediyor olması gerekir (Titrek vd.,2009;92). Örgüt içindeki işbölümünden kaynaklanan, karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir. Öğrenciler açısından Nezaket, ders hocaları ve diğer öğrenci arkadaşları ile olan olumlu ilişkilerini ifade eder. Bu boyutlar çeşitli işletme türlerinde ve birimlerinde uygulama olarak farklılıklar gösterebilir. Bir üniversitede veya bir oteldeki ÖVD teorik olarak benzerlik gösterse de uygulama da farklılıklar elbette olacaktır (Özdevecioğlu, 2003, s.120-121). Nezaketen bilgilendirme, problemleri önceden yatıştırıcı bir adım atmayı ya da problemi önceden önlemek için birine yardım etmeyi içeren davranış şeklidir (Çetin vd.,2003, s.42). Podsakoff vd., “Nezaket” kavramını farklı açıdan değerlendirmişlerdir. Onlara göre Nezaket kavramı, çalışanların örgüt içerisinde gelecekte ortaya çıkacağını öngördükleri sorunları, iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşımları 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 Podsakoff vd.’nin Nezaket davranışlarına birer örnek niteliğindedir (Podsakoff vd., 2000, s. 517 - 519).

Çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözüm için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını (yerine getirilecek bir faaliyet ile ilgili olarak, bundan etkilenme olasılığı olan kişilerle bağlantıya geçme, çalışma programı konusunda bilgiye ihtiyacı olan kişileri bilgilendirme gibi) içerir. Bir başka açıdan Nezaket, işbölümünün bir gereği olarak

birbirine bağı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Bolat vd.,2009, s.218-219). Nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir (Organ, 1988, s.47). Başka bir deyimle, çalışanların işlerinden ve kararlarından etkilenen çalışma arkadaşlarıyla olan davranışlarıdır. Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir sorun veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları Nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir (Gürbüz,2006, s.55).

3.4.3. Bilinçlilik

Bilinçlilik, bir diğer ifade ile, İleri görev bilinci, bir çalışanın biçimsel rol davranışına ilişkin performansının beklenenin daha üzerine çıkması şeklinde düşünülmektedir (Organ, 1988, s.12). Organ tarafından ortaya konulan bir diğer boyut olan Bilinçlilik, örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin üzerinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır. Mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, çalışanın kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, çay molalarını fazla uzatmama, örgütün yararına olan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma Bilinçlilik boyutunda yer alan ÖVD'na örnek olarak verilebilir (Gürbüz,2006, s.56). İleri görev bilinci, bir çalışanın biçimsel rol davranışına ilişkin performansının beklenenin daha üzerine çıkması şeklinde düşünülmektedir (Çetin vd.,2003, s.42). 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 sayılmaktadır (Podsakoff vd., 2000, s. 524 - 525).

Organ'a göre Bilinçlilik, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin kurallarına uyma vb. davranışları içermektedir. Bu davranışlar kişinin iş ve hedef odaklı olmasını gerektiren davranışlardır. Kişi iş performansını dikkate alarak bu davranışları gösterir. Bilinçlilik gerekli olandan daha fazlasını gerçekleştirmeyi sağlayan davranışların gösterilmesinde etkilidir. Bu davranışların sonucu olarak çalışan kendisinden beklenen minimum rol davranışından daha fazlasını gerçekleştirmiş olur. Bu davranışlar esasen çalışanın kendi kendisini disipline ederek gösterebileceği davranışlardır (Titrek vd.,2009, s.92). Bilinçlilik, çalışanların, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir (Bolat vd.,2009, s.218-219). Bilinçlilik boyutu ile Özgecilik boyutu birbirine benzemekte ve hatta bazı araştırmacılar 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, vicdanlılık 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 olmamaktadır (Latham ve Skarlicki, 1995, s. 69).

3.4.4. Centilmenlik

Podsakoff vd.'nin yaptıkları tanımda; Centilmenlik davranışlarını sakınma davranışları olarak görmekte ve örgüt bireyelerinin örgüt içerisinde herhangi bir tartışmaya veya gerilime neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınması şeklinde tanımlamaktadırlar (Podsakoff vd., 2000, s. 518). Centilmenlik, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme, işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruma, diğer kişiler kendisi gibi düşünmediğinde kızmama, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilme ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışları içerir. Hemen hemen her örgüt ortamında

kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanılmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Bolat vd., 2009, 218).

Centilmenlik, literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Organ; Centilmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, bu tanım Centilmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir. Örneğin, centilmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Deluga,1998,s.201 -209). Centilmenlik boyutu, çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları ve önemsiz sorunlardan dolayı şikâyette bulunmamayı öngören davranışlardır (Organ, 1990, s.96). Arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir. (Organ,1988, s.11).

Centilmenlik, çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eder. Sorunları gereksiz yere büyütmemekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan çalışanın bu gibi davranışları Centilmenliğe örnek verilebilir. Bu davranışların sergilenebilmesi için örgüte bağlılık temeldir. Aynı zamanda kişinin olumlu yaklaşımı da esastır. ÖVD'nin gösterilmesinde örgütsel karakteristikler yanında kişinin karakteristik özellikleri de pozitif bir ilişkiye sahiptir. Özellikle Centilmenlik boyutunda bu pozitif ilişki ön plana çıkmaktadır (Titrek vd.,2009;92-93). Centilmenlik, örgütte negatiflik yerine pozitif olmayı ifade eden davranışları içerir (Organ, 1988, s.12).

3.4.5. Sivil Erdem

Sivil Erdem, bütün yönleriyle örgüte duyulan bağlılık ve üst seviyede ilgiyi kapsamaktadır. Bu davranış, çalışanların yönetime gönüllü olarak katılmaları (toplantılara katılma, 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), ilgi ile etrafa bakmaları (yangın 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, bir bütün olarak ve en üst düzeyde örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder. Kişisel olarak büyük maliyeti olsa da, yönetime katılma konusundaki isteklilik (toplantılara katılma, örgütün izlenmesi gereken stratejisiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girme vb.), örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemlemek (örgütün içinde yer aldığı sektörü ve meydana gelen değişiklikleri takip etme), örgüt için en iyiyi yapmaya çalışmak (yangın tehlikesini ya da şüpheli durumları rapor etme, kapıları kilitleme vb.) gibi davranışlar bu boyut kapsamındadır (Bolat ve Bolat, 2008, s.78-79). Sivil Erdem boyutu örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma olarak tanımlanmıştır. Bu boyutun temelini işe politik sosyoloji disiplinindeki çalışmalar oluşturmuştur. Örgütünün gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışması ve soru ve sorunlara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara katılımı içermektedir. Bu boyut altında gösterilen davranışlar örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içindeki değişimlerde diğer çalışanlar tarafından benimsemesinde aktif rol oynamak, örgüt içindeki ilan ve duyuru panosunda azami derecede faydalanma örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma, kendisinden istenmediği halde çalışanların kendisini geliştirici kurslara katılmaları şeklinde sıralanabilir (Organ; 1988, s.11). Sivil Erdem davranışı, otoriter yönetimin hüküm sürdüğü ve kararların yönetim tarafından alındığı örgütlerde uygulama alanı bulmakta zorlanmaktadır. Hatta bu tip örgütlerde, yöneticiler çalışanların bu tip

davranışlarını, işlerine karışılması olarak kabul etmekte ve izin vermemektedirler (Mackenzie ve Podsakoff, 1998, s. 125). Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır (Titrek vd.,2009, s. 93). Organ'a göre Sivil Erdem, örgütün gelişimine destek verme, örgütün yönetsel işlevlerini destekleyici davranışları içerir (Organ; 1988, s. 12).

3.5.Diğer Boyutlar ve ÖVD'nin Fonksiyonları

Organ'ın ortaya koyduğu bu beş boyutun dışında farklı boyutlarda literatürde görülebilmektedir. Yapılan araştırmalarda bu boyutların dışında değerlendirilerek şu boyutlar üzerine de çalışılmıştır. İhbar Davranışı, Kişisel Gelişim, Kişisel İnisyatif, Örgütsel Uyum, Örgütsel Sadakat, Yardımsever Davranışlar. Literatürde görülen bu boyutlardan biri daha vardır ki, çalışmamızın konusu ile direkt olarak alakalı olduğu düşünülerek bu boyut burada detaylı olarak ele alınacaktır. Bu boyut: Çalışanların Sesini Duyurması (Voice Effect) Davranışıdır.

Çalışanın Sesini Duyurması Davranışı, çalışanların örgüt içerisinde, doğruluk süreçlerine bakış açısı kararlara katılımın en önemli koşullarından biridir. Bu bağlamda, bu davranış biçimi çalışanların işletmenin faaliyetlerine yönelik olarak getirdiği olumlu önerileri kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütün günlük faaliyetlerinde gördükleri aksaklıkları ya da eksikleri görmezlikten gelmek yerine söz konusu faaliyetin daha iyi bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceği konusunda yönetime itiraz etme ya da öneride bulunma şeklinde tepkilerini bildirdikleri davranış şekilleri “sesini duyurma davranışları” olarak değerlendirilmektedir. Bu davranışların da vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak kabul edilmesinin sebebi; tüm çalışanların gördükleri aksaklıkları bildirmek konusunda gönüllü olmamaları, bazılarının nemelazımcılık yapmalarıdır. Çalışanlar, direkt yönetime başvurarak, dilekçe vererek, örgütlü bir çalışma geliştirerek veya olayları protesto ederek aksaklıkları yönetime iletebilmektedir. Bu davranışın yardımcı olma davranışından olan farkı ise; geleceğe yönelik olan ve faaliyetin daha

iyi bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğine dair öneriler getiren bir davranış biçimi olmasıdır (Çelik, 2007, s. 140).

Literatür incelendiğinde birçok araştırmacının, ÖVD'nin önemini açıklamaya yönelik çalışmalarına rastlamak mümkündür. Bu akademisyenlerden Podsakoff ve MacKenzie'ye göre; ÖVD kavramı, işletmelerdeki çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini artırmakta, örgütün kaynaklarının üretken amaçlar için doğru bir şekilde kullanılmasına ve takım üyeleri ile çalışma gruplarının arasındaki koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmakta, örgütü çalışanlar için daha tatmin edici bir çalışma ortamı haline getirmektedir. Dolayısıyla, örgüte yaratıcı ve üretken çalışanların çekilmesi ve mevcut olanların da örgütte kalmaları konusunda da yardımcı olmaktadır (Motowidlo, 2000, s. 125). Yapılan çalışmalar neticesinde ÖVD'nin fonksiyonları sıralanacaksa şu başlıklar altında toparlanabilir (Çelik, 2007, s. 143 – 152).

- Çalışanların performanslarını artırmak.
- Örgüt kaynaklarının verimli Kullanılmasına Katkı Sağlamak.
- Çatışmaları azaltmak ve yönetim faaliyetini kolaylaştırmak.
- İş tatminini artırmak.
- Takımların uyum seviyesini artırmak ve takım çalışmasını teşvik etmek.
- Çalışanları kişisel gelişimleri konusunda teşvik etmek.
- Örgüt içi stresi düşürmek.
- Örgütün çevreye ve değişime uyum kabiliyetini artırmak.
- Çalışanların sorumluluk duygusunu geliştirmek.
- Çalışanlar için örgütü bir cazibe merkezi haline getirmek.

Bu bölümde ÖVD ile ilgili teorik bilgiler, ilgili literatür taramasının neticesinde; “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına Doğru”, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışını destekleyen Teoriler”, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı”, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Boyutları” ve “Diğer Boyutlar ve ÖVD'nin Fonksiyonları” başlıkları halinde verilmeye çalışılmıştır. Fakat işletmeler için esas mühim olan nokta, ÖVD'nin örgütlerde

Çalışanlar tarafından nasıl kullanılacağıdır. Bir tarafı ile örgütteki çalışanlar VD'nın gerektirdiği gibi davranmaya yönlendirilirken bir diğer taraftan da günümüz Yönetim ve Organizasyon biliminin gündeme yeni getirdiği kavramların (alışmamızın konusu olan Sessizlik ve Sessizlik kavramları gibi) ve bu kavramların çalışılmasına sebep olan sorunların çözümlenmesinde sağlayacağı katkının ifade edilebilmesidir. Amaç bölümünde belirtildiği gibi çalışmamızın ana gayelerinden biride budur.

4. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışmamızın bu bölümünde; Çalışan Performansı ile ilgili literatür taranarak, performans kavramı, performans değerlendirme ve ilgili olduğu kavramlar anlatılacaktır. Çalışmamızın son değişkeni olan Çalışan Performansını ölçerken hangi noktaların üzerinde durduğumuzda bu bölümün son kısmında yer alacaktır.

4.1. Performans

Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi-maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir (Yıldız vd., 2008, s. 240). İşletmeler için performans, çalışanın işletme amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. İşletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de Çalışan Performansının artırılmasıdır. Bunu yöneticinin işgücünü mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması olarak da ifade etmek mümkündür. Genel bir tanıma göre performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabileceğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır. Ayrıca performans; çalışanın, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Boylu ve Sökmen, 2002, s.168-169). Performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004, s.141). Bir başka kaynakta ise performans kavramını, amacın gerçekleştirilme derecesi şeklinde tanımlamaktadır. Performansı, çalışanın görevinde ne yapması

gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmektedir (Argon ve Eren, 2004,s.224).

Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarını belirli bir ölçüt sistemine dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olarak tanımlanabilir. Performans çoğu zaman verimlilikle de eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Buna göre verimlilik, işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti; kalite, zamanlılık ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Ancak performans kavramı yerine verimlilik kavramının kullanması yeterli görülmemektedir. Çünkü performans kavramını açıklayan başka kavramlarda vardır. Örneğin; etkinlik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi gibi kavramlar da performansı açıklayan kavramlardır. Dolayısıyla verimlilik performans kavramının içinde gösterge olarak alınabilir (Kaplan, 2007, s. 57 -58).

4.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, kişinin, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Nitekim çalışanın performansından söz etmek için, önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bu işin de çalışanın özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması gerekmektedir. Tanımlanan standarda ulaşma kişinin başarılı performansını ifade ederken, standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Yıldız vd., 2008, s. 240). Performans değerlendirme sürecinin planlanması ve uygulanmasına yönelik farklı yöntemlerden bahsetmek mümkündür. Önemli olan, işletmenin yapısına ve kültürüne uygun olan bir değerlendirme sürecinin planlanmasıdır. Performans değerlendirme

süreci, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ile başlayıp sonuçların uygulanması ile sonuçlanan bilimsel bir süreçtir. Bu süreçte çalışan ve işletme çıkarlarının eş düzeyde gerçekleşmesinin gerekliliği de üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışan ve işletme çıkarlarının eş düzeyde ve uyumlu olarak gerçekleşmesini sağlamak için gerekli düzenlemeleri yapmayı kolaylaştırmanın yolu da, işletmeye ve çalışana geri bildirim sağlamaktan geçmektedir. Literatürde değişik performans değerlendirme yöntemleri vardır (Werther ve Davis, 1994, s. 232). Performans değerlendirme, çalışanın amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Performans denetiminin amacı ise çalışan hakkında değerlendirme yapmak ve bir görüş ortaya koymaktır. Ortaya konacak bu görüşün inandırıcı, güvenilir ve saygın olabilmesi için mümkün olduğu kadar açık, belirgin ve hepsinden önemlisi objektif olması gerekir (Boylu ve Sökmen, 2002, s.168). Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır. Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir. Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bile anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş

olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (Kaplan, 2007, s. 58 -59).

Performans planlaması, değerlendirmesi ve geliştirilmesi içine alan Performans Yönetimi süreci günümüzün çağdaş yönetim anlayışına uygun dinamik bir süreci ifade etmektedir. Performans yönetimi ile çalışanların bireysel performanslarının sağlıklı, adil standartlar ve kriterler aracılığı ile belirlenmesi, bu konuda çalışanlara bilgi verilmesi ve bireysel performanslarının geliştirilmesi aracılığı ile örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır. Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktadır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları bölümünden beklenen yıllık ve dönemsel bir görevle sınırlı kalmayacak ölçüde önemlidir. Bu işlemin önemini kavrayan işletmeler süreklilik taşıyan bir performans yönetimi geliştirmektedirler. Belirli aralıklarla ve formel şekilde performansın gözden geçirilmesinin yanı sıra, sürekli gözlem, değerlendirme, belgelendirme ve yönlendirme de bu sürecin içinde yer almaktadır. Performansın, yukarıdaki tanımlara uygun olarak değerlendirilebilmesi için bazı özellikleri de taşıması gereklidir. Çalışanların işlerini yaparken gereken miktarda çaba sarf ediyor olmaları; çalışanın, kendisine verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması; örgütün, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde örgütlenmiş olması gerekir. Bunların yanı sıra, çalışanların talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olacak şekilde örgütlenmiş olmaları da gerekmektedir. İşletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de Çalışan Performansının artırılmasıdır. Bunu yöneticinin işgücünü mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması olarak da ifade etmek mümkündür. Genel bir tanıma göre performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabileceğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır. Ayrıca performans; çalışanın, kendisi için tanımlanan özellik ve

yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Boylu ve Sökmen, 2002, s.169 - 170).

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insani kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir. Bu bağlamda Performans değerlemenin gereklilikleri şu şekilde özetlenebilir.

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur (Trahan ve Koonce, 1997, s. 299 – 301).

Çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hiçbiri kusursuz değildir. Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine, insan kaynağının yapısına, iş alanına ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Bu tekniklerden hangisinin kullanılacağı kararlaştırmadan önce, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü ve ortaya çıkardıkları sorunları iyi analiz etmek gereklidir (Can ve

Kavuncubaşı, 2005, s.175). Bu yöntemlerin ortak özelliği; değerlendirmenin gizliliği, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine aktif olarak katılmamaları ve değerlendirmelerin denetim, ceza ve ödüllendirmeye yönelik olmasıdır. Modern performans değerlendirme yöntemleri de, modern yönetim düşüncesi doğrultusunda klasik performans değerlendirme yöntemlerinin uygulamadaki sakıncalarını ortadan kaldırmak, objektif değerlendirmeler yapabilmek ve ortaya konulmuş performans ile çalışanın gelecekte göstereceği performans potansiyelini belirlemek için geliştirilmiştir (Werther ve Davis, 1994, s. 232). Genel bir tasnifle Performans Değerlendirme Yöntemleri ikiye ayrılmaktadır. Bu yöntemler; Geleneksel Değerleme Yöntemleri ve Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleridir. Geleneksel yöntemler genellikle alt kademedeki çalışanları kapsar ve çalışanların yaptığı işi başarma derecesini gösterir (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 45). Aşağıdaki tablolardan ilki (Tablo 4.1) Geleneksel Değerleme Yöntemlerinin özet tanımlarını içermektedir ve farklı kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Diğer tablo (Tablo 4.2) Çağdaş Performans Değerleme Yöntemlerinin özet tanımlarını içermektedir ve farklı kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 4.1: Geleneksel Değerleme Yöntemleri

<p>Grafik Ölçüm Yöntemi</p>	<p>Grafik Ölçüm Yönteminde, iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dürüstlük, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterler kullanılmaktadır. Bu yöntemle, bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Değerlendirme formunun bir tarafında değerlendirmeye konu olan nitelikler ve açıklamalar yazılır. Formun başka bir tarafına da niteliklerin karşısında yer almak üzere, sayısal notlardan oluşan bir ölçek ya da “pekiyi, iyi, orta, zayıf” gibi değerlendirmeler konularak ilk amirden çalışanı bu notlardan biriyle değerlendirilmesi istenir. Bu yöntem yaygın olarak kullanılır; ancak, başka yöntemlerin sağladığı gibi daha nitelikli bilgiler sağlayamaz. Yalnız, sunu da unutmamak gerekir ki, bu yöntemde değerlendirilecek özelliklerin sıralanması gelişigüzel değerlendirmeyi önlemektedir.</p>
<p>Kritik Olay Yöntemi</p>	<p>Kritik olay yönteminde, değerlemeci kendisine bağlı çalışanı değerlendirme dönemi boyunca işini yaparken aşırı ölçüde olumlu ve olumsuz davranışlarını kaydetmek suretiyle değerlendirmektedir. Bunun için, hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin olarak bazı kategoriler saptanabilir ve bu kategorilere göre yönetici çalışanı değerlendirir, olumlu ve olumsuz sonuçları dosyalara işler.</p>
<p>Zorunlu Seçim Yöntemi</p>	<p>Zorunlu seçim yönteminde, değerleyiciden değerlendirme formunda yer alan ve her birlik, ikilik, üçlük, dörtlük cümlelerden oluşan cümle gruplarından kendince çalışana en iyi uyan cümleyi ya da cümleleri seçmeleri istenir. Cümlelerin yalnızca bir bölümü işteki başarıyı ya da başarısızlığı göstermektedir. Cümlelerin karşılığı olan puanlar yalnızca bu cümleleri hazırlayan uzmanlar tarafından bilinmektedir ve böylece, yöneticilerin peşin yargılarının etkisi ve önceden öngördükleri belli bir puana erişme çabaları engellenmiş olmaktadır.</p>
<p>Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi</p>	<p>Bu tekniğin kullanımı, çalışanın güçlü tarafları, zayıf tarafları, gelişim alanı yetenekleri gibi özelliklerinin ifade edildiği ve bu konularda önerilerin bulunduğu kısa bir yazıyı içermektedir. Değerlendirmeyi yapacak kişi, değerlendirilmesi istenen kişiyi, ön yargılardan uzak, baskı altında kalmadan serbest bir şekilde değerlendirmelidir. Yalnız, bu yöntemde değişik ölçütler kullanılacağından genelleme ve kıyaslama yapılamamaktadır. Bu nedenle, nesnel davranılabilen durumlar son derece az olmaktadır.</p>

Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi	Bu yöntem, ilişkileri tam olarak ölçen bir yöntem olarak, bir ya da birden fazla kişinin bireysel olarak özelliklerinin, başka bir kişiyle karşılaştırılarak, o kişinin performansının değerlendirilmesi ve taraflı davranma hatalarını en aza düşürmek amacı için kullanılmaktadır. Bu yöntem, ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vs. konulardaki kararlarda kullanılır.
Derecelendirme Yöntemi	Bu yöntemde, genel izlenim ve başarı durumlarına göre kişiler önceden belirlenmiş yeterlilik derecelerine ayrılır. Genellikle çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi derecelendirme kriterleri kullanılır ve çalışanın nitelikleri bu tanımlamalardan hangisine uyuyorsa o gruba dâhil edilir. Aynı zamanda her grup kendi arasında da azalan önem sırasına göre bir diziliş gösterir. Bu, en yaygın, en eski ve en çok kullanılan Performans Değerleme yöntemidir.
Deneme Yöntemi	Bu yöntem, daha çok çalışanın yükselmesi durumlarında kullanılır. Buna göre, aday önce geçici olarak atanır ve belli bir süre o mevkide denenir. Yalnız, yüksek mevkiler uzun süre vekâletle idare edilmeye uygun olmadığı için, bu yöntemin kullanılma alanı ve olanağı oldukça sınırlıdır.

Kaynaklar: (Palmer, 1993,s. 47), (Örücü ve Köseoğlu,2003:,s.46 -50), (Yüksel, 2003, s.188 - 189), (Erkoç, 2006,s.365).

Tablo 4.2: Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

<p>Kendini Geliştirme Düzeyi Yöntemi</p>	<p>Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür ve çok önemli bir ihtiyaçtır. Ayrıca, iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmeye kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olmaktadır. Bu nedenle, kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayanlar ayakta kalabilmektedir. Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür.</p>
<p>Başarı Kayıtları Yöntemi</p>	<p>Başarı kayıtları yöntemi, kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve başka mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, çalışanın bir yıl içinde işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki etmektedir.</p>
<p>Alan İncelemesi Yöntemi</p>	<p>Bu yöntemde, insan kaynakları bölümünden bir uzman, Performans Değerleme sürecinde, değerlemesi yapılan kişi için yöneticiyle birlikte değerlemeyi yapmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, ilgili yöneticiden çalışanın performansıyla ilgili spesifik bilgiler almakta ve değerlendirmeleri bu bilgiler ışığında yapmaktadır. Daha sonra ortaya çıkan sonuç, yönetici ve insan kaynakları uzmanı arasında tekrar değerlendirilmekte ve herhangi bir değişiklik varsa, değişiklik yapıldıktan sonra Performans Değerleme süreci tamamlanmaktadır.</p>
<p>BARS (Davranışsal Temelli) Değerleme Yöntemi</p>	<p>BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales) yöntemi Amerika’da ortaya çıkmış bir yöntemdir. Bu yöntemi kullanmadaki ilk adım, birbirine bağlı iş gruplarını, başka işler için sorumluluk bölgelerini ve iş boyutlarının anahtarını belirlemektir. Daha sonra boyutlar arasında “kusursuz, çok iyi, çok kötü” ya da “kabul edilemez” şeklinde derecelendirmelerle bölümler oluşturulmalıdır. Birtakım ifadeler karşısında bu derecelendirme şekilleri kullanılır. Bu ifadeler, formda yer alan çalışanın davranışına ve katılımına yönelik ifadelerdir. Bu yöntemin kullanım maliyeti yüksektir, ancak, çalışana, geri dönüşüm olanağı sağlamaktadır.</p>
<p>Sonuçlara</p>	<p>Bu yöntem, amaçlara göre yönetim yaklaşımının bir uzantısıdır ve bu yöntem, kişilerin elde edilen somut</p>

Göre Değerleme Yöntemi	sonuçlara göre değerlendirilmesidir.
Kendi Kendini Değerleme Yöntemi	Bu yöntem, çalışanı kasıtlı olarak değerlendirme sürecinin içine doğru iter. Bu yöntemle birlikte, çalışanlara değerlendirme raporlarındaki kendi performansları konusunda yorum yapabilme fırsatı doğmuştur ve bu yöntem çoğunlukla amaçların ve gelişimin ihtiyacı olan etmenleri belirlemek için kullanılır.
Değerlendirme Merkezi Yöntemi	Değerlendirme merkezleri uygulamasında, değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Adaylara verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu bilgilere göre karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı bir biçimde işi tamamlamaları istenir.
Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi	Hedeflere göre yönetim, çalışanların performansının yöneticiler ile çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Hedeflere ulaşma, performans ölçümü için önemli birtakım verilere dayanmayı sağlamaktadır. Bu veriler somuttur ve objektifliği sağlar. Görev hedefleri, satış hedefleri ya da zamana bağlı kalite hedefleri belirlenmiş olabilir.
360 Derece Değerleme Yöntemi	360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde, kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar, iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışanın geliştirilmesidir.

Kaynak: (Palmer, 1993, s.48), (Fındıkcı, 2001, s309 - 315), (Örücü ve Köseoğlu, 2003,s.51 - 56), (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.185).

Çalışmamızda ilgili literatür taranarak oluşturulan Çalışan Performansı ölçeğinde, çalışanların memnuniyetleri, devamsızlık oranları, moral düzeyleri, görevlerini tam zamanlı tamamlayıp tamamlamadıkları, iş hedeflerine ulaştıklarını düşünüp düşünmedikleri, sundukları hizmet kalitesinin standartlara fazlasıyla uygun olduğunu nasıl değerlendikleri ve işletmelerinde bir sorun gündeme geldiğinde bu sorunlara en hızlı şekilde çözüm ürettiklerini düşünüp düşünmedikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

5.ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın hipotezleri, araştırmada kullanılan kavramsal model, karşılıklı ilişki (korelasyon) matrisi, çoklu regresyon modelleri ile farklılaşma analizleri modeli ele alınmıştır. Araştırma tarama türü ilişkisel modelde yapılmıştır.

5.1.Örgütsel Sessizlik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel Sessizliğin Çalışan Performansına nasıl bir etki yaptığına dair ilgili literatürde açık bir araştırma bulunamamakla beraber, Briensfield'in 2009 yılında yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin iki alt başlığı olan ve örgütsel sessizlik tiplerini ortaya koyan, çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği değişkenlerinin işletme ve çalışanın performansını etkilediği görülmektedir (Briensfield, 2009). Bir örgüt çalışanın; kendisi, çalışma arkadaşları veya örgütü hakkında taşıdığı bilgi ve / veya fikri bilinçli olarak dışa vurması veya bu bilgi ve / veya fikri bilinçli olarak dışa vurmaması çalışanın görevinde yapması beklenen ile gerçekte ne yaptığı arasındaki yani çalışan performansında etkili olacaktır. Dolayısıyla bir çalışanın aynı örgütteki diğer çalışma arkadaşlarının etkisi altında konuşması veya susması; bir çalışanın sadece kendi güvenliğini tesis etmek için ilgili bilgi ve / veya fikri beyan ederek veya etmeyerek bilgi ve / veya fikre ihtiyaç duyulan konuyu mecrasından uzaklaştırması; bir çalışanın sadece örgütünü düşünerek aynı bilgi ve / veya fikri beyan etmesi veya etmemesi yukarıda ifade edilen çalışandan beklenen ile çalışanın gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkiyi yani çalışan performansını direkt olarak etkileyebilecektir. Örgüt içinde bir başka çalışanın veya çalışanların tahakkümü altında tavır sergileyen bir çalışanın performansının kendi öz irade ve gayretiyle ortaya çıkmayacağı düşünülebileceği gibi, kendini savunma gayretiyle fikrini beyan eden veya etmeyen bir çalışanın performansının da kendisinden beklenen ile kendisinin gerçekte ne yaptığı arasında beklenmeyen bir sonuç vereceği düşünülebilir. Aynı şekilde, bir çalışanın sadece örgütün yararına olduğunu düşündüğü ve işbirliği mantığı çerçevesinde hareket ettiğinde bu tavırlarının performansı üzerinde etkili bir rol oynayacağı söylenebilir. Bu araştırmada, Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sesliliği Örgütsel Sessizlik değişkeni adı altında tek bir değişken olarak alınmaktadır.

H1: Çalışanların örgütsel sessizliği ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel vatandaşlık davranışı 1980’li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmuştur. Bu davranışın örgüt performansını ve bireysel performansı artırdığı son 20 yılda yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Özdevecioğlu,2003, s.117). Yücel ve Kalaycı’nın (2009) Organ (1988) ve MacKenzie, Podsakoff ve Fetter (1991) gibi araştırmacılarından aktardığına göre, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için performansı arttırabilir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı arttırması sonucunda, yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece, serbest kalan bu kaynakların (finansal ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanır ve örgütsel başarı arttırılır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini sağlar (Yücel ve Kalaycı, 2009,s.116). Çalışanın bir ödül ve / veya ceza beklentisi içinde olmadan davranış sergilemesi, çalışanın görevinde yapması beklenen ile gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkiyi yani performansını direkt olarak etkileyebilecektir. Zira bir çalışanın yardımsever davranışları diğer çalışma arkadaşları ile olan ilişkisini kuvvetlendireceği için çalışanın başta göreviyle alakalı bağlılığı arttıracaktır. Hakeza çalışanın örgüt içinde var olabilecek bir sorunu önceden gidermeye çalışması, çalışanın örgüt içi kurallara tam riayet etme gayreti, örgüt içindeki genel veya çalışanın çalışma arkadaşlarıyla daha özel durumlarda ortaya çıkması muhtemel sorunlara üst düzeyde bir tahammülle yaklaşması ve bir çalışanın örgüt yönetiminin ortaya koymak istediği tüm çalışmalara gönüllü olarak katılmak istemesi, çalışandan beklenen ile çalışanın gerçekte yaptığını birbiriyle yakınlaştıracak bir ilişkiye sebep olabilir.

H2: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.3.Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

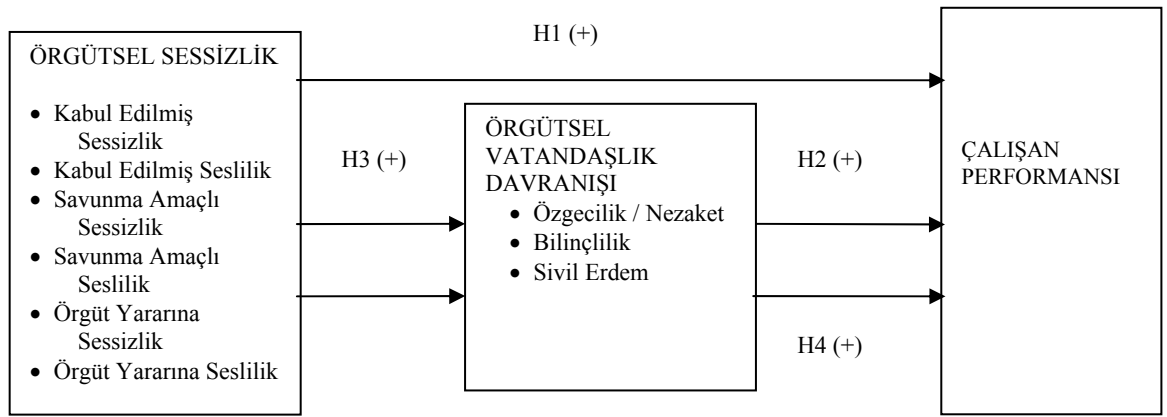
Literatür araştırmasında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık arasındaki ilişkiden net bir biçimde bahsedilmemiş ancak bazı kaynaklarda bu ilişkinin çalışılması gerektiğinin kuvvetlice altı çizilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000), (Pinder ve Harlos, 2001), (Van Dyne vd., 2003), (Brinsfield, 2009). Eğer bir çalışan; kendisi, çalışma arkadaşları veya örgütü hakkında taşıdığı bilgi ve / veya fikri bilinçli olarak dışa vurur veya bu bilgi ve / veya fikri bilinçli olarak dışa vurmazsa bu durum çalışanın yardımsever davranışlar sergilemesi üzerinde bir etkiye sebep olabilir. 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 yardımsever tutumlar arasında bir fark olabilecektir. Çünkü bu durumda çalışan ister istemez örgüt içinde yeni bir ekibin parçası konumunda olacaktır. Aynı şekilde davranan bir çalışandan, örgüt içindeki sorunları önceden müdahale ederek ortadan kaldırma gayretini beklemekte gerçekçi olmayabilir. Hakeza böyle bir çalışanın örgüt içinde koyulan kurallara riayeti, tahakkümü altında bulunduğu çalışma arkadaşlarının fikirleri doğrultusunda olacak ve bu sebeple sorunlara karşı tahammül göstermesini etkileyebilecektir. Bununla beraber böyle bir çalışanın yönetimin ortaya koyduğu kural ve faaliyetlere gönüllü katılımı da fikirlerine katıldığı çalışma arkadaşların göre değişiklik gösterebilir. Bu durum kendini savunmak için fikir beyan eden veya etmekten kaçınan bir çalışan içinde farklı sonuçlar verebilecektir. 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 katılımı odaklı sergileyebileceği işbirliği merkezli tavır ve davranışlardan farklı düzeylerde etkilenebilecektir. Yukarıda ayrı ayrı ifade edilen sebeplerin tamamı birlikte ele alındığında bir çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları veya örgütü için fikirlerini beyan edip etmemesi aynı zamanda sergileyeceği ödül ve ceza beklentisi olmadan

ortaya koyacağı mensubiyet davranışları ile birlikte çalışanın performansı etkileyebilecektir.

H3: Çalışanların örgütsel sessizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların örgütsel sessizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte çalışan performansı ile ilişkilidir.

Araştırmada kullanılan modelin kavramsal olarak şematik hali hipotezlere göre aşağıdaki gibi verilmiştir.



Şekil 5.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmada ayrıca, araştırma konularının çalışanların bireysel özelliklerine ve işletme özelliklerine göre farklılaşmaları test edilmiştir. Araştırmada yürütülen farklılaşma analizleri aşağıdaki gibidir.

- Örgütsel Sessizlik uygulamalarının bireysel özelliklere göre farklılaşması
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı uygulamalarının bireysel özelliklere göre farklılaşması
- Çalışan Performansının bireysel özelliklere göre farklılaşması
- Örgütsel Sessizlik uygulamalarının işletme özelliklerine göre farklılaşması
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı uygulamalarının işletme özelliklerine göre farklılaşması
- Çalışan Performansının işletme özelliklerine göre farklılaşması

5.4.Ölçeklerin Oluşturulması

Bu araştırma bağlamında Van Dyne (2003) tarafından geliştirilen bu araştırma kapsamında Türkçe'ye uyarlanan 7'li Likert Tipi Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Padsakoff ve MacKenzie (2000) tarafından geliştirilen Beşiktaş (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 7'li Likert Tipi Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca Fuentes, Saez, Montes (2004) ve Rahman ve Bullock (2005) tarafından geliştirilen ve Göktaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan ve üç maddeden oluşan 7'li Likert Tipi Çalışan Performansı Ölçeği ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin dört maddesi geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapıldıktan sonra kullanılmıştır.

Orijinali İngilizce olan Örgütsel Sessizlik Ölçeği bu araştırma kapsamında Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlama çalışması için öncelikle alanda uzman ve İngilizce dilbilgisi iyi olan üç akademisyen tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Yapılan çeviri sonucunda elde edilen maddeler ile özel sektörde çalışan 50 kişi üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda Çalışan Sessizliği Ölçeği'nin; Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik alt ölçeklerinden oluştuğu bulunmuştur.

5.5. Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler ve soru sayıları aşağıdaki tabloda detaylı olarak ele alınmaktadır.

Tablo 5.1.Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekler

Ölçekler	Alt ölçekler	Soru Sayısı	
Genel Bilgiler	Bireysel Bilgiler	3	5
	Firma Bilgileri	2	
Örgütsel Sessizlik	Kabul Edilmiş Sessizlik	5	28
	Kabul Edilmiş Sesslilik	5	
	Savunma Amaçlı Sessizlik	4	
	Savunma Amaçlı Sesslilik	5	
	Örgüt Yararına Sessizlik	4	
	Örgüt Yararına Sesslilik	5	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özgecilik - Nezaket	11	18
	Bilinçlilik	3	
	Sivil Erdem	4	
Çalışan Performansı	Çalışan Performansı	7	7
	Toplam	58	

5.6. Veri Toplama

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler toplanırken araştırmaya katılanların bütün soruları cevaplandırmalarına özen gösterilmiştir. Araştırma verileri Ülkemizdeki ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan ilk 100 kuruluş içinden seçilen 27 işletmenin çalışanlarıdır.

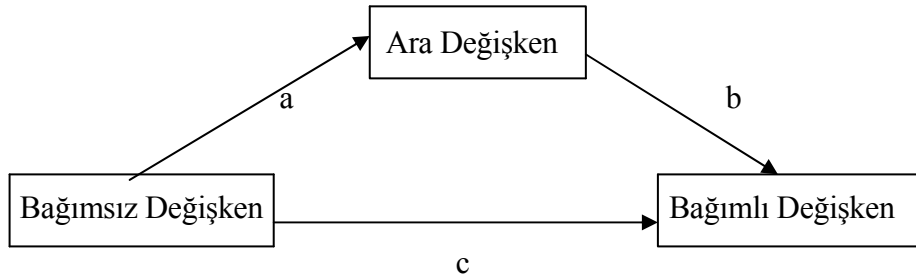
5.7. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren ve ülkemizdeki büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde, ilk 100 kuruluş içinde yer alan işletmelerdeki ulaşılabilen toplam 1323 çalışan oluşturmuştur.

5.8. Ara Değişkenlerin Belirlenmesi

Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenin arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılan müdahaleci değişkenlere ara değişken (mediator değişken) denir (Hayes, 2009, s. 408). Baron ve Kenny 'ye göre ara değişken içeren bir model üç temel ilişkiye sahiptir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176).

- Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler.
- Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.
- Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.



Şekil 5.2. Ara Değişkenli Araştırma Modeli

Kaynak: Baron ve Kenny, 1986, s.1176.

Ara değişken içeren bir model en basit anlamda yukarıdaki gibi ifade edilir ve bir ara değişkenin varlığı da şu koşullarda sağlanır.

- Bağımsız değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalıdır.

- b) Ara değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalıdır.
- c) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ara değişken de bağımsız değişken olarak ele alındığında azalmalı veya ortadan kalkmalıdır.

Bu durumda en güçlü ara değişken etkisinin varlığından, ara değişkenler de bağımsız değişken olarak ele alındığında, bağımsız değişkenlerin önceden var olan etkisinin tamamen ortadan kalkmasıyla diğer bir ifade ile “c” okunun ortadan kalkmasıyla söz edilir. Böyle bir durumda “tam ara değişken” terimi kullanılır. Eğer “c” oku tamamen ortadan kalkmazsa diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmaz ama azalırsa, ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından söz edilir ve bu durumda da “kısmi ara değişken” terimi kullanılır. (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176). Kısmi ara değişkenler bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında umulmayacak kadar zayıf ya da tutarsız ilişkilerin varlığında kullanılırlar iken tam ara değişkenler bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin varlığında kullanılırlar (Baron ve Kenny, 1986, s. 1178). Kısmi ara değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi bir fonksiyon olarak etkiler (Hayes, 2009, s. 415). Baron ve Kenny 'ye göre sosyal bilimlerde tam ara değişken etkisinin ortaya çıkması oldukça zordur. Bu anlamda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini azaltan ara değişkenin varlığının yani kısmi ara değişkenin varlığının ortaya çıkarılması da önemli bir bulgudur. Baron ve Kenny' ye göre ara değişken analizi yapmanın en kabul edilebilir yolu çoklu regresyon analizleri kullanmaktır. Bu analizler aşağıda gösterilen aşamalarda gerçekleştirilir (Baron ve Kenny, 1986: 1173):

1. Aşama: Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (a).
2. Aşama: Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (b).
3. Aşama: Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (c).
4. Aşama: Son olarak ara değişkenleri de bağımsız değişkenlere eklemek ve hem bağımsız hem de ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak.

6. ANALİZLER VE BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde elde edilmiş olan yüksek güvenilirlikli verilerin parametrik testlere uygunluğu araştırıldıktan sonra araştırma değişkenlerinin belirleyicilerine ait faktör analizleri, çoklu regresyon analizleri ve bağımsız değişkenlere göre farklılaşma analizleri yürütülerek sonuçlar tartışılmıştır.

6.1.Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan toplam 61 soruluk aşağıda belirtilen 3 ölçeğe ait faktör analizleri her ölçek için alt boyutların oluşturulması ve varyansı yüksek olan verilerin indirgenmesi amacı ile yapılmıştır.

- Örgütsel Sessizlik
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- Çalışan Performansı

6.1.1.Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin altı faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre; birinci faktör “Kabul Edilmiş Sessizlik”, ikinci faktör “Kabul Edilmiş Sesslilik”, üçüncü faktör “Savunma Amaçlı Sessizlik”, dördüncü faktör “Savunma Amaçlı Sesslilik”, beşinci faktör “Örgüt Yararına Sessizlik” ve altıncı faktör “Örgüt Yararına Sesslilik” biçiminde adlandırılmıştır. Altı faktörlü yapı gösteren ölçekte açıklanan toplam varyans % 62,028 olarak hesaplanmıştır. Faktör sayısının belirlenmesinde çizgi grafiği, faktör öz değerleri ve açıklanan varyans toplamı dikkate alınmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Kabul Edilmiş Sessizlik boyutunda 5 madde yer almaktadır. Ölçeğin bu faktöründeki maddelerin faktör yük değerleri 0,706 ile 0,536 arasında değerler almıştır. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0,740 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Kabul Edilmiş Sesslilik boyutunda 5 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,771 ile 0,502 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri ise

0,718 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Savunma Amaçlı Sessizlik boyutunda 4 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,860 ile 0,530 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri 0,807 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Savunma Amaçlı Seslilik boyutunda 5 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,760 ile 0,617 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0,827 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları Tablo 6.1’de sunulmuştur.

Tablo 6.1: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Kabul Edilmiş Sessizlik	Kabul Edilmiş Seslilik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Savunma Amaçlı Seslilik	Örgüt Yararına Sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik	Çıkarılan Varyans %	Güvenirlilik
s1	0,650						9,200	0,740
s2	0,536							
s3	0,609							
s4	0,693							
s5	0,706							
s6		0,547					8,889	0,718
s7		0,770						
s8		0,771						
s9		0,502						
s10		0,735						
s11			0,530				8,129	0,807
s12			0,860					
s13			0,809					
s14			0,544					
s16				0,617			12,979	0,827
s17				0,751				
s18				0,742				
s19				0,707				
s20				0,760				
s21					0,802		10,051	0,859
s22					0,869			
s23					0,767			
s24					0,706			

s26						0,759	13,485	0,901
s27						0,788		
s28						0,763		
s29						0,871		
s30						0,852		
Toplam							62,028	0,803

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,886

İndirgenen Sorular: s15 , s25 (2 soru)

Örgütsel Sessizlik Ölçeği soruları için yapılan faktör analizi çalışması sonucunda belirlenen Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Sesslilik, Kabul Edilmiş Sessizlik, Kabul Edilmiş Sesslilik, Örgüt Yararına Sessizlik, Örgüt Yararına Sesslilik alt boyutları için bulunan güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayıları yeterli düzeyde bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, Örgütsel Sessizlik Ölçeği savunma amaçlı sessizlik alt boyutunda bulunması beklenen s15 maddesi savunma amaçlı sesslilik alt boyutunda görülmektedir. Bu nedenle s15 ölçekten çıkartılmıştır. Ayrıca faktör analizi sonucunda s25 maddesi hem örgüt yararına sessizlik hem de örgüt yararına sesslilik alt boyutunda birbirine çok yakın faktör yükü değerleri aldığından dolayı ölçekten çıkartılmıştır. Faktör analizine dahil edilen 30 maddeden ikisi çıkartılarak ölçek 28 maddeye indirgenmiştir.

6.1.2.Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Beşiktaş (2009) Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği'nin orijinalinde beş alt boyut bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre; birinci faktör “Özgecilik/Nezaket”, ikinci faktör “Bilinçlilik” ve üçüncü faktör “Sivil Erdem” biçiminde adlandırılmıştır. Özgecilik ve Nezaket alt boyutları ölçeğin orijinalinde ayrı alt boyutlar olmakla birlikte, bu araştırma kapsamında yapılan faktör analizinde ayrışmamıştır. Literatürde ifade edildiği üzere; Özgecilik ve Nezaket

boyutları benzerlik göstermektedir. Aralarındaki fark ise Özgecilik boyutunun sorun ortaya çıktıktan sonra görülen davranışları Nezaket boyutunun ise sorunların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışları içermesidir. (Titrek vd.,2009, s.92). Bu çalışmada Özgecilik ve Nezaket boyutlarının birbirinden ayrılmadığı görülmektedir.

Üç faktörlü yapı gösteren ölçekte açıklanan toplam varyans % 68,201 olarak hesaplanmıştır. Faktör sayısının belirlenmesinde çizgi grafiği, faktör öz değerleri ve açıklanan varyans toplamı dikkate alınmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Özgecilik/Nezaket boyutunda 11 madde yer almaktadır. Ölçeğin bu faktöründeki maddelerin faktör yük değerleri 0,798 ile 0,621 arasında değerler almıştır. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0,947 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Bilinçlilik boyutunda 3 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,821 ile 0,612 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri ise 0,842 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Sivil Erdem boyutunda 4 madde yer almış ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,833 ile 0,691 arasında değişmiştir. Ölçeğin bu faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri 0,773 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri ve Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları Tablo 6.2'de sunulmuştur.

Tablo 6.2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Özgecilik /Nezaket	Bilinçlilik	Sivil Erdem	Çıkarılan Varyans %	Güvenirlik
vd1	0,621			36,491	0,947
vd2	0,765				
vd3	0,798				
vd4	0,770				
vd5	0,774				
vd6	0,707				
vd7	0,760				
vd8	0,752				
vd9	0,732				
vd10	0,717				
vd11	0,630				
vd12		0,821		13,358	0,842
vd13		0,636			
vd14		0,612			
vd21			0,691	18,352	0,773
vd22			0,747		
vd23			0,833		
vd24			0,750		
Toplam				68,201	0,949

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,960

İndirgenen Sorular: vd15 vd16 vd17 vd18 vd19 vd20 (6 soru)

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği soruları için yapılan faktör analizi çalışması sonucunda belirlenen Özgecilik/Nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem alt boyutları için bulunan güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayıları yeterli düzeyde bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nde yer alması beklenen vd15, vd16, vd17, vd18, vd19, vd20 maddelerinin farklı faktörlerde yer almasından dolayı ölçekten çıkartılması uygun görülmüştür.

Faktör analizine dahil edilen 24 maddeden altısı çıkartılarak ölçek 18 maddeye indirgenmiştir.

6.1.3. Çalışan Performansı Ölçeği

Fuentes, Saez, Montes (2004) ve Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen Göktaş (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan üç 7'li Likert Tipi Çalışan Performansı Ölçeği maddesi ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin dört maddesi geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Tek faktörlü yapı gösteren ölçekte açıklanan toplam varyans % 58,781 olarak hesaplanmıştır.

Çalışan Performansı Ölçeği'nde 7 madde yer almaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,854 ile 0,682 arasında değerler almıştır. Ölçeğe ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa 0,878 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri ve Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları Tablo 6.3'de sunulmuştur.

Tablo 6.3: Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Çalışan Performansı Ölçeği	Çıkarılan Varyans %	Güvenirlik
P1	0,682	58,781	0,878
P2	0,768		
P3	0,737		
P4	0,719		
P5	0,854		
P6	0,818		
P7	0,776		
Toplam		58,781	0,878

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü: 0,865

Çalışan Performansı Ölçeği soruları için bulunan güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayıları yeterli düzeyde bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

6.2. Araştırmaya Cevap Veren Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 6.4’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların işletmelerinin faaliyet alanı kamu sektörü olanların oranı %34,8, özel sektör olanların oranı %65,2’dir. %0,1’i ise işletmelerinin faaliyet alanını ifade etmemiştir.

Tablo 6.4: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İşletmelerinin Faaliyet Alanı

Faaliyet Alanı	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Kamu Sektörü	460	34,8	34,8
Özel Sektör	862	65,2	65,2
Cevaplamayan	1	0,1	-
TOPLAM	1323	100,0	100,0

Tablo 6.5’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların işletmelerinin faaliyet sınırı bölgesel olanların oranı %1,7, ulusal olanların oranı %14,6, uluslararası olanların oranı ise %82,8’dir. İşletmelerinin faaliyet sınırını ifade etmeyen çalışanların oranı ise %1’dir

Tablo 6.5: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İşletmelerinin Faaliyet Sınırı

Faaliyet Sınırları	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Bölgesel	22	1,7	1,7
Ulusal	193	14,6	14,7
Uluslararası	1095	82,8	83,6
Cevaplamayan	13	1,0	-
TOPLAM	1323	100,0	100,0

Tablo 6.6’da görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanlardan %75,5’i erkek, %13,4’ü kadındır. Araştırmaya katılan çalışanların %11,1’i ise cinsiyetlerini açıklamamıştır.

Tablo 6.6: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Erkek	999	75,5	84,9
Kadın	177	13,4	15,1
Cevaplamayan	147	11,1	-
TOPLAM	1323	100,0	100,0

Tablo 6.7’de görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanlardan %15’i genç, %56,8’i orta yaş ve %12,5’i ise yaşlıdır. Araştırmaya katılan çalışanların %15,6’sı ise yaşlarını belirtmemiştir.

Tablo 6.7: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Yaşı

Yaş	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Genç (20-29)	198	15,0	17,7
Orta Yaş (30-45)	752	56,8	67,4
Yaşlı (46-72)	166	12,5	14,9
Cevaplamayan	207	15,6	-
TOPLAM	1323	100,0	100,0

Tablo 6.8’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların eğitim düzeyi lise olanların oranı %46, yüksekokul (ön lisans) olanların oranı %12,2, fakülte (lisans) olanların oranı %34,5 ve lisansüstü olanların oranı %7,2’dir. Araştırmaya katılan çalışanların %0,1’i ise eğitim düzeyini belirtmemiştir.

Tablo 6.8: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Lise	608	46,0	46,0
Yüksekokul (Ön lisans)	162	12,2	12,3
Fakülte (Lisans)	457	34,5	34,6
Lisans Üstü	95	7,2	7,2
Cevaplamayan	1	0,1	-
TOPLAM	1323	100,0	100,0

Tablo 6.9’da görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanlardan %3,8’i üst düzey yönetici, %23,4’ü orta düzey yönetici, %2,9’u alt düzey yönetici, %15,7’si teknik personel, %46,8’i ise uzmandır. Araştırmaya katılan çalışanların %7,4’ü ise unvanlarını belirtmemiştir.

Tablo 6.9: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Unvanı

Unvan	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Üst Düzey Yönetici	50	3,8	4,1
Orta Düzey Yönetici	309	23,4	25,2
Alt Düzey Yönetici	39	2,9	3,2
Teknik Personel	208	15,7	17,0
Uzman	619	46,8	50,5
Cevaplamayan	98	7,4	-
TOPLAM	1323	100,0	100,0

Tablo 6.10’de görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanların %44,9’u üretim departmanında, %6,9’u muhasebe departmanında %10,2’si personel departmanında, %8,5’i satış/pazarlama departmanında, %25,5’i ise diğer departmanlarda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %3,9’u ise departmanlarını belirtmemiştir.

Tablo 6.10: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Departmanı

Departman	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Üretim	594	44,9	46,7
Muhasebe	91	6,9	7,2
Personel	135	10,2	10,6
Satış/Pazarlama	113	8,5	8,9
Diğer	338	25,5	26,6
Cevaplamayan	52	3,9	-
TOPLAM	1323	100,0	100,0

Tablo 6.11’de görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanların işletmelerindeki toplam çalışan sayısı 0-250 olanların oranı %22,5, 251-500 olanların oranı %11 ve 501-üstü olanların oranı %60,8’dir.. Araştırmaya katılan çalışanların %2,8’i ise işletmelerindeki toplam çalışan sayısını belirtmemiştir.

Tablo 6.11: İşletmelerdeki Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
0-250	337	25,5	26,2
251-500	145	11,0	11,3
501-Üstü	804	60,8	62,5
Cevaplamayan	37	2,8	-
TOPLAM	1323	100,0	100,0

Tablo 6.12’de görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma süresi 0-10 olanların oranı %35,8, 11-20 olanların oranı %27,4, 21-30 olanların oranı %14,7 ve 31-üstü olanların oranı %4,2’dir. Araştırmaya katılan çalışanların %17,8’i ise iş hayatındaki toplam çalışma süresini belirtmemiştir.

Tablo 6.12: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi

Toplam Çalışma Süresi	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
0-10	474	35,8	43,6
11-20	363	27,4	33,4
21-30	195	14,7	17,9
31-Üstü	55	4,2	5,1
Cevaplamayan	236	17,8	-
TOPLAM	1323	100,0	100,0

Tablo 6.13’de görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanların bu işletmedeki toplam çalışma süresi 0-10 olanların oranı %53,0, 11-20 olanların oranı %22,4, 21-30 olanların oranı %9,4 ve 31-üstü olanların oranı %2,9’dur. Araştırmaya katılan çalışanların %12,3’ü ise bu işletmedeki toplam çalışma süresini belirtmemiştir.

Tablo 6.13: Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Bu İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi

Bu İşletmedeki Çalışma Süresi	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
0-10	701	53,0	60,4
11-20	296	22,4	25,5
21-30	125	9,4	10,8
31-Üstü	38	2,9	3,3
Cevaplamayan	163	12,3	-
TOPLAM	1323	100,0	100,0

6.3. KORELASYON ANALİZİ

Araştırmada yer alan boyutların (Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı) ve bu boyutlara ait 9 alt boyutun karşılıklı ilişkilerinin test edildiği korelasyon analizi sonuçları Tablo 21’de verilmektedir.

Tablo 6.14 incelendiğinde Korelasyon tablosunda yüksek karşılıklı ilişki katsayıları arasında (boyutların kendi alt boyutları ile olan karşılıklı ilişkilerinin dışında) Örgütsel Sessizlik alt boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları alt boyutları ve Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarıyla Çalışan Performansı arasında da anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Kabul Edilmiş Sessizlik ile Özgecilik/Nezaket arasında %-24.0, Bilinçlilik arasında %-16.0, Sivil Erdem arasında %-25.9, Çalışan Performansı arasında %-25.8 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Kabul Edilmiş Sessizlik ile Özgecilik/Nezaket arasında %22.7, Bilinçlilik arasında %21.5, Sivil Erdem arasında %22.0, Çalışan Performansı arasında %12.3 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Savunma Amaçlı Sessizlik ile Özgecilik/Nezaket arasında %-28.1, Bilinçlilik arasında %-20.0, Sivil Erdem arasında % -22.1, Çalışan Performansı arasında %-18.8 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Savunma Amaçlı Sessizlik ile Özgecilik/Nezaket arasında %-35.9, Bilinçlilik arasında %-19.1, Sivil Erdem arasında % -16.4, Çalışan Performansı arasında %-14.9 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Kabul Edilmiş Sessizlik ile Özgecilik/Nezaket arasında %-24.0, Bilinçlilik arasında %-16.0, Sivil Erdem arasında %-25.9, Çalışan Performansı arasında %-25.8 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Kabul Edilmiş Sessizlik ile Özgecilik/Nezaket arasında %-24.0, Bilinçlilik arasında %-16.0, Sivil Erdem arasında %-25.9, Çalışan Performansı arasında %-25.8 karşılıklı ilişki belirlenmiştir.

Tablo 6.14:Korelasyon Analizi

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Kabul Edilmiş Sessizlik (1)		0,195***	0,479***	0,507***	-0,140***	-0,245***	-0,240***	-0,160***	-0,259	-0,258***
Kabul Edilmiş Seslilik (2)			0,148***	0,197***	0,130***	0,182***	0,227***	0,215***	0,220***	0,123***
Savunma Amaçlı Sessizlik (3)				0,588***	-0,083**	-0,204***	-0,281***	-0,200***	-0,221***	-0,185***
Savunma Amaçlı Seslilik (4)					-0,186***	-0,237***	-0,359***	-0,191***	-0,164***	-0,149***
Örgüt Yararına Sessizlik (5)						0,526***	0,499***	0,404***	0,312***	0,326***
Örgüt Yararına Seslilik (6)							0,589***	0,516***	0,525***	0,505***
Özgecilik/Nezaket (7)								0,712***	0,638***	0,540***
Bilinçlilik (8)									0,580***	0,581***
Sivil Erdem (9)										0,483***
Çalışan Performansı (10)										

***p<0,001, **p<0,01

Kabul Edilmiş Seslilik ile Özgecilik/Nezaket arasında %22.7, Bilinçlilik arasında %21.5, Sivil Erdem arasında %22.0, Çalışan Performansı arasında %12.3 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Savunma Amaçlı Sessizlik ile Özgecilik/Nezaket arasında %-28.1, Bilinçlilik arasında %-20.0, Sivil Erdem arasında % -22.1, Çalışan Performansı arasında %-18.8 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Savunma Amaçlı Seslilik ile Özgecilik/Nezaket arasında %-35.9, Bilinçlilik arasında %-19.1, Sivil Erdem arasında % -16.4, Çalışan Performansı arasında %-14.9 karşılıklı ilişki belirlenmiştir.

Örgüt Yararına Sessizlik ile Özgecilik/Nezaket arasında %49.9, Bilinçlilik arasında %40.4, Sivil Erdem arasında % 31.2, Çalışan Performansı arasında %32.6 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Örgüt Yararına Sessizlik ile Özgecilik/Nezaket arasında %58.9, Bilinçlilik arasında %51.6, Sivil Erdem arasında % 52.5, Çalışan Performansı arasında %50.5 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Özgecilik/Nezaket ile Çalışan Performansı arasında %54.0 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Bilinçlilik ile Çalışan Performansı arasında %58.1 ve son olarak Sivil Erdem ile Çalışan Performansı arasında % 48.3 karşılıklı ilişki belirlenmiştir.

6.4. Araştırma Değişkenlerinin Belirleyicilerine Ait Çoklu Regresyon Analizleri

Çalışan Sessizliği değişkeninin Çalışan Performansı değişkenini doğrudan ve vatandaşlık davranışı aracılığı ile açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla dört ayrı regresyon modeli test edilmiştir. İlk modelde Çalışan Sessizliği değişkeninin Çalışan Performansı değişkeni ile ilişkili olup olmadığı ele alınmıştır. İkinci modelde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeninin Çalışan Performansı değişkeni ile ilişkili olup olmadığı ele alınmıştır. Üçüncü modelde Çalışan Sessizliği değişkeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeni ile ilişkili olup olmadığı ele alınmıştır. Son olarak dördüncü modelde Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeninin birlikte Çalışan Performansı değişkeni ile ilişkili olup olmadığına bakılmıştır. Birinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 6.15'de verilmiştir.

Tablo 6.15: Örgütsel Sessizlik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken
Bağımsız Değişken		Çalışan Performansı
Örgütsel Sessizlik	Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,165***
	Kabul Edilmiş Sesslilik	0,062*
	Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,070*
	Savunma Amaçlı Sesslilik	0,078*
	Örgüt Yararına Sessizlik	0,089**
	Örgüt Yararına Sesslilik	0,411***
R		0,536
R ²		0,288
F		87,621
Sig		0,000

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

Tablo 6.15 incelendiğinde Örgütsel Sessizliğin kabul edilmiş sessizlik, kabul edilmiş sesslilik, savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sesslilik, örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına sesslilik alt boyutu ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R= 0,536, R²= 0,288, F= 87,621, p<.001). Kabul edilmiş sessizlik ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur (β = -0,165***). Kabul edilmiş sesslilik ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β = -0,062*). Savunma amaçlı sessizlik ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur (β = -0,070*). Savunma amaçlı sesslilik ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β = 0,078*). Örgüt yararına sessizlik ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β =0,089**). Örgüt yararına sesslilik ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β =0,411***). Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel

Sessizlik değişkeninin alışan Performansının %29'unu açıkladığı söylenbilir. Örgütsel Sessizlik ile alışan Performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için H1 hipotezinin kabul edildiği görölmektedir.

İkinci modelde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeninin alışan Performansı değişkeni ile ilişkisi ele alınmıştır. İkinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 6.16'de verilmiştir. Tablo 6.16 incelendiğinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının üç alt boyutu olan Özgecilik/Nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem ile alışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir ($R= 0,620$, $R^2= 0,384$, $F= 271,185$, $p<.001$). Özgecilik/ Nezaket ($\beta= 0,182^{***}$), Bilinçlilik ($\beta=0,358^{***}$), Sivil Erdem ($\beta=0,160^{***}$) ile alışan Performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeninin alışan Performansının %38'ini açıkladığı söylenbilir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile alışan Performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için H2 hipotezinin kabul edildiği görölmektedir.

Tablo 6.16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile alışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları

		Bağımlı Değişken
Bağımsız Değişken		alışan Performansı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özgecilik/Nezaket	0,182***
	Bilinçlilik	0,358***
	Sivil Erdem	0,160***
R		0,620
R ²		0,384
F		271,185
Sig		0,000

*** $p<0.001$; ** $p<0.01$; * $p<0.05$

Tablo 6.17 Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları

		Bağımlı Değişken		
		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		
Bağımsız Değişken		Özgecilik/ Nezaket	Bilinçlilik	Sivil Erdem
Örgütsel Sessizlik	Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,006	-0,004	-0,157***
	Kabul Edilmiş Seslilik	0,185***	0,150***	0,173***
	Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,088**	-0,111***	-0,115***
	Savunma Amaçlı Seslilik	-0,211***	-0,034	0,057
	Örgüt Yararına Sessizlik	0,238***	0,177***	0,048
	Örgüt Yararına Seslilik	0,360***	0,363***	0,419***
R		0,689	0,566	0,574
R ²		0,475	0,320	0,330
F		197,834	103,167	107,643
Sig		0,000	0,000	0,000

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

Tablo 6.17 incelendiğinde ilk olarak Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Özgecilik/Nezaket arasındaki ilişki ele alınmıştır. Örgütsel Sessizliğin beş alt boyutu (kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilik) ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Özgecilik/Nezaket arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R= 0,689, R²= 0,475, F= 197,834, p<.001). Kabul edilmiş seslilik ($\beta= 0,185^{***}$), örgüt yararına sessizlik ($\beta=0,238^{***}$), örgüt yararına seslilik ($\beta=0,360^{***}$) ile Özgecilik/Nezaket arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Savunma amaçlı sessizlik ($\beta=-0,088^{**}$), savunma amaçlı seslilik ($\beta=-0,211^{***}$) ile Özgecilik/Nezaket arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur. Kabul edilmiş sessizlik ile Özgecilik/Nezaket ($\beta=-0,006$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel Sessizlik değişkeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt

boyutu olan Özgecilik/Nezaketin %48'ini açıkladığı söylenebilir. Çalışan Sessizliği ile Özgecilik/Nezaket değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için H3 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 6.17 incelendiğinde ikinci olarak Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Bilinçlilik arasındaki ilişki ele alınmıştır. Örgütsel Sessizliğin dört alt boyutu (kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilik) ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Bilinçlilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($R= 0,566$, $R^2= 0,320$, $F= 103,167$, $p<.001$). Kabul edilmiş seslilik ($\beta= 0,150^{***}$), örgüt yararına sessizlik ($\beta=0,177^{***}$), örgüt yararına seslilik ($\beta=0,363^{***}$) ile Bilinçlilik arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Savunma amaçlı sessizlik ($\beta=-0,111^{***}$) ile Bilinçlilik arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur. Kabul edilmiş sessizlik ($\beta=-0,004$), savunma amaçlı seslilik ($\beta=-0,034$) değişkenleri ile Bilinçlilik arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Çalışan Sessizliği değişkeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Bilinçliliğin %32'sini açıkladığı söylenebilir. Örgütsel Sessizlik ile Bilinçlilik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için H3 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 6.17 incelendiğinde üçüncü olarak Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Sivil Erdem arasındaki ilişki ele alınmıştır. Örgütsel Sessizliğin dört alt boyutu (kabul edilmiş sessizlik, kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına seslilik) ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Sivil Erdem arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($R= 0,574$, $R^2= 0,330$, $F= 107,643$, $p<0,001$). Kabul edilmiş seslilik ($\beta= 0,173^{***}$), örgüt yararına seslilik ($\beta=0,419^{***}$) ile Sivil Erdem arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Kabul edilmiş sessizlik ($\beta=-0,157^{***}$), Savunma amaçlı sessizlik ($\beta=-0,115^{***}$) ile Bilinçlilik arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur. Savunma amaçlı seslilik ($\beta=0,057$), örgüt yararına sessizlik ($\beta=0,048$) değişkenleri ile Sivil Erdem arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel Sessizlik değişkeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Sivil Erdem'in %33'ünü açıkladığı söylenebilir. Örgütsel Sessizlik ile Sivil Erdem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için H3 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Dördüncü modelde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeninin birlikte Çalışan Performansı değişkeni ile ilişkisi olup olmadığına bakılmıştır. Birinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 6.18'de verilmiştir.

Tablo 6.18 Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birlikte Çalışan Performansı ile İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	
Bağımsız Değişken		Çalışan Performansı	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Biçimleyici)
Örgütsel Sessizlik	Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,165***	-0,151***
	Kabul Edilmiş Sesslilik	0,062*	-0,027
	Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,070*	-0,012
	Savunma Amaçlı Sesslilik	0,078*	0,117***
	Örgüt Yararına Sessizlik	0,089**	-0,010
	Örgüt Yararına Sesslilik	0,411***	0,206***
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özgecilik/Nezaket		0,149***
	Bilinçlilik		0,330***
	Sivil Erdem		0,078**
R		0,536	0,656
R ²		0,288	0,431
F		87,621	109,075
Sig		0,000	0,000

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

Tablo 6.18 incelendiğinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Örgütsel Sessizliğin üç alt boyutu (kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sesslilik, örgüt yararına sesslilik) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının üç alt boyutu (Özgecilik/Nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem) ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R= 0,656, R²= 0,431, F= 109,075, p<0,001). Savunma amaçlı sesslilik (β = 0,117***), örgüt yararına sesslilik (β =0,216***), Özgecilik/Nezaket

($\beta=0,149^{***}$), Bilinçlilik ($\beta=0,330^{***}$), Sivil Erdem ($\beta=0,078^{**}$) ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Kabul edilmiş sessizlik ($\beta=-0,151^{***}$) ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur. Kabul edilmiş seslilik ($\beta=-0,027$), savunma amaçlı sessizlik ($\beta=-0,012$), örgüt yararına sessizlik ($\beta=-0,010$) değişkenleri ile Çalışan Performansı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel Sessizlik değişkeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Sivil Erdemin %33'ünü açıkladığı söylenebilir. Örgütsel Sessizlik ile Sivil Erdem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için H3 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı birlikte modele dahil edildiğinde Örgütsel Sessizliğin modele katkısı azalırken, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının modele katkısı artmaktadır. Bu durumda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sessizlik ile Çalışan Performansı arasında kısmi aracı (biçimleyici) değişken olduğu söylenebilir. Bu nedenle H4 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeninin Çalışan Performansının %43'ünü açıkladığı söylenebilir.

6.5. Araştırma Değişkenlerinin Bağımsız Değişkenlerine Göre Farklılaşma Analizleri

Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı; çalışanın bireysel ve işletmenin özellikleri değişkenlerine göre istatistiksel farklılaşma analizleri yapılmış olup sonuçlar aşağıda ele alınmaktadır. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı puanları normal dağılım gösterdiğinden parametrik test yöntemleri kullanılmıştır.

Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı; çalışanın bireysel ve işletmenin özellikleri değişkenlerine göre istatistiksel farklılaşma analizleri için Bağımsız Grup t-testi ve Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tekniklerine başvurulmuştur.

Yapılan farklılık testleri bağımsız araştırma değişkenlerine göre aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6.19: Yapılan farklılık testleri

Bireysel Bilgiler	Cinsiyet	Bağımsız Grup t Testi
(Anketi Dolduran Çalışanlar Hakkında Genel Bilgiler)	Yaş	Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)
	Eğitim Durumu	Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)
İşletme Bilgileri	Unvan / Statü	Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)
	Faaliyet Alanı	Bağımsız Grup t Testi

6.5.1.Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları

Örnekleme oluşturan çalışanların Örgütsel Sessizlik (Kabul Edilmiş Sessizlik, Kabul Edilmiş Sesslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Sesslilik, Örgüt Yararına Sessizlik, Örgüt Yararına Sesslilik), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Özgecilik – Nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem), Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Kabul Edilmiş Sessizlik, Kabul Edilmiş Sesslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Örgüt Yararına Sesslilik ve Çalışan Performansı puan ortalamaları ile Cinsiyet değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Çalışanların Savunma Amaçlı seslilik puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır

Tablo 6.20: Çalışanların Savunma Amaçlı Seslilik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sh_x	t testi		
						t	sd	P
Savunma Amaçlı Seslilik	Erkek	998	2,6655	1,58675	,05023	4,023	1173	,000
	Kadın	177	2,1605	1,23602	,09290			

$p < 0,001$

Tablo 6.20’de çalışanların Savunma Amaçlı Seslilik puanlarının Cinsiyet değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri (sh_x) sunulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, çalışanların Savunma Amaçlı Seslilik değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Savunma Amaçlı Seslilik puanları ile Cinsiyet değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır

Tablo 6.21:Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sh_x	t testi		
						t	sd	p
Örgüt Yararına Sessizlik	Erkek	998	5,6591	1,69708	,05372	-3,609	1173	,000
	Kadın	177	6,1427	1,29484	,09733			

$p < 0,001$

Tablo 6.21’de çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik puanlarının Cinsiyet değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri (sh_x) sunulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Örgüt Yararına Sessizlik puanları ile Cinsiyet değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çalışanların Çalışan Performansı puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır

Tablo 6.22: Çalışanların Çalışan Performansı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sh_x	t testi		
						t	sd	p
Çalışan Performansı	Erkek	988	5,7235	1,21554	,03867	2,579	1162	,010
	Kadın	176	5,4594	1,43978	,10853			

$p < 0,001$

Tablo 6.22’de çalışanların Çalışan Performansı puanlarının Cinsiyet değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri (sh_x) sunulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, çalışanların Çalışan Performansı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Çalışan Performansı puanları ile Cinsiyet değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

6.5.2.Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup ANOVA testi sonuçları

Örnekleme oluşturan çalışanların Örgütsel Sessizlik (Kabul Edilmiş Sessizlik, Kabul Edilmiş Sesslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Sesslilik, Örgüt Yararına Sessizlik, Örgüt Yararına Sesslilik), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Özgecilik – Nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem), Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Kabul Edilmiş Sessizlik, Kabul Edilmiş Sesslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Örgüt Yararına Sesslilik ve Çalışan Performansı puan ortalamaları ile Cinsiyet değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 6.23: Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

YAŞ	\bar{X}	ss	N
Genç	4,4343	1,47825	198
Orta Yaş	4,1877	1,44272	751
Yaşlı	4,5651	1,56088	166

Tablo 6.23’de Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı değişkene göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.24: Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	24,531	2	12,265	5,698	,003
G. İçi	2393,571	1112	2,152		
Toplam	22916,800	1115			

Tablo 6.24’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.25: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Yaş	(J) Yaş	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	sh_x	p.
Kabul Edilmiş Sessizlik	Genç	Orta	,2466	,11721	,110
		Yaşlı			
	Orta	Genç	-,2466	,11721	,110
		Yaşlı	-,3773*	,12583	,011
	Yaşlı	Genç	,1307	,15440	,699
		Orta	,3773*	,12583	,011
	Yaşlı				

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Yaşı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 31’de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Yaşı orta yaşlı çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik puanları yaşlı olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

Tablo 6.26: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

YAŞ	\bar{X}	ss	N
Genç	3,0694	1,80134	198
Orta Yaş	2,8502	1,65334	751
Yaşlı	2,4111	1,64755	166

Tablo 6.27’de Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı değişkene göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.27: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	40,738	2	20,369	7,220	,001
G. İçi	3137,257	1112	2,821		
Toplam	12068,625	1115			

Tablo 6.27’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.28: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Yaş	(J) Yaş	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	sh_x	p.
Savunma Amaçlı Sessizlik	Genç	Orta	,2192	,13418	,264
		Yaşlı	,6583*	,17676	,001
	Orta	Genç	-,2192	,13418	,264
		Yaşlı	,4391*	,14406	,010
	Yaşlı	Genç	-,6583*	,17676	,001
		Orta	-,4391*	,14406	,010
		Yaşlı			

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Yaşı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz

tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.28’te verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Yaşı genç çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Puanları yaşlı olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, Çalışan Yaşı orta yaşlı çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik puanları yaşlı olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 6.29:Çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

YAŞ	\bar{X}	ss	N
Genç	2,6737	1,64320	198
Orta Yaş	2,5941	1,51451	751
Yaşlı	2,2494	1,43048	166

Tablo 6.29’de Çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı değişkene göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.30: Çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	19,441	2	9,721	4,174	,016
G. İçi	2589,853	1112	2,329		
Toplam	9899,160	1115			

Tablo 6.30’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.31: Çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Yaş	(J) Yaş	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	sh_x	p.
Savunma Amaçlı Sesslilik	Genç	Orta	,0796	,12192	,808
		Yaşlı	,4243*	,16060	,031
	Orta	Genç	-,0796	,12192	,808
		Yaşlı	,3447*	,13089	,031
	Yaşlı	Genç	-,4243*	,16060	,031
		Orta	-,3447*	,13089	,031

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Yaşı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.31’de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Yaşı genç çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Puanları yaşlı olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Yaşı orta yaşlı çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik puanları yaşlı olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 6.32: Çalışanların Özgecili Nezaket Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

YAŞ	\bar{X}	ss	N
Genç	6,0363	1,16456	198
Orta Yaş	6,0235	1,24557	751
Yaşlı	6,3280	1,07032	166

Tablo 6.32’de Çalışanların Özgecilik Nezaket Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı değişkene göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.33: Çalışanların Özgecilik Nezaket Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	12,902	2	6,451	4,429	,012
G. İçi	1619,776	1112	1,457		
Toplam	42729,587	1115			

Tablo 6.33’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Özgecilik Nezaket Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Özgecilik Nezaket Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.34: Çalışanların Özgecilik Nezaket Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Yaş	(J) Yaş	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	sh_x	p.
Özgecilik Nezaket	Genç	Orta	,0128	,09642	,991
		Yaşlı			
	Orta	Genç	-,0128	,09642	,991
		Yaşlı	-,3046*	,10351	,013
	Yaşlı	Genç	,2918	,12701	,072
		Orta	,3046*	,10351	,013
	Yaşlı				

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Yaşı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.34’de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Yaşı genç çalışanların Özgecilik Nezaket Puanları yaşlı olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, Çalışan Yaşı orta yaşlı çalışanların Özgecilik Nezaket Puanları yaşlı olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

Tablo 6.35: Çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

YAŞ	\bar{X}	ss	N
Genç	5,8283	1,30716	198
Orta Yaş	5,8393	1,40367	751
Yaşlı	6,1265	1,27210	166

Tablo 6.35’de Çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.36: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	11,859	2	5,930	3,168	,042
G. İçi	2081,339	1112	1,872		
Toplam	40645,222	1115			

Tablo 6.36’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans

analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.37: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Yaş	(J) Yaş	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$sh_{\bar{x}}$	p.
Bilinçlilik	Genç	Orta	-,0110	,10929	,995
		Yaşlı			
	Orta	Genç	,0110	,10929	,995
		Yaşlı	-,2872	,11734	,050
	Yaşlı	Genç	,2982	,14397	,118
		Orta	,2872	,11734	,050

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Yaşı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.37'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Yaşı orta yaşlı çalışanların Bilinçlilik Puanları Yaşlı olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur

Tablo 6.38: Çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

YAŞ	\bar{X}	ss	N
Genç	5,6086	1,42217	196
Orta Yaş	5,6656	1,21996	745
Yaşlı	5,9801	1,11552	165

Tablo 6.38’de Çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.39: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	15,458	2	7,729	4,998	,007
G. İçi	1705,774	1103	1,546		
Toplam	37685,469	1106			

Tablo 6.39’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Yaşı puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.40: Çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Yaş	(J) Yaş	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	sh_x	p.
Çalışan Performansı		Orta Yaşlı	-,0570	,09983	,850
	Genç	Yaşlı	-,3715*	,13139	,019
		Genç	,0570	,09983	,850
	Orta Yaşlı	Yaşlı	-,3145*	,10700	,014
	Yaşlı	Genç	,3715*	,13139	,019
		Orta Yaşlı	,3145*	,10700	,014

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Yaşı gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.40'da verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Yaşı genç çalışanların Bilinçlilik puanları, yaşlı olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Yaşı orta yaşlı çalışanların Bilinçlilik Puanları yaşlı olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

6.5.3.Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup ANOVA testi sonuçları

Tablo 6.41: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

EĞİTİM	\bar{X}	ss	N
Lise	2,8708	1,53651	607
Önlisans	3,0012	1,58886	162
Lisans	2,5667	1,07072	457
Lisansüstü	2,5032	1,04611	95

Tablo 6.41'de Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.42: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	40,190	3	13,397	7,164	,000
G. İçi	2462,757	1317	1,870		
Toplam	12530,720	1321			

Tablo 6.42’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.43: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	sh_x	p.
Kabul Edilmiş Sessizlik	Lise	Önlisans	-,1304	,12093	,762
		Lisans	,3041*	,08469	,005
		Lisansüstü	,3677	,15088	,115
	Önlisans	Lise	,1304	,12093	,762
		Lisans	,4345*	,12504	,007
		Lisansüstü	,4981*	,17671	,048
	Lisans	Lise	-,3041*	,08469	,005
		Önlisans	-,4345*	,12504	,007
		Lisansüstü	,0636	,15419	,982
	Lisansüstü	Lise	-,3677	,15088	,115
		Önlisans	-,4981*	,17671	,048
		Lisans	-,0636	,15419	,982

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Eğitimi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.43’de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi lise mezunu çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Puanları lisans mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi önlisans mezunu çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Puanları lisans mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi önlisans mezunu çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Puanları lisansüstü mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 6.44: Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

EGİTİM	\bar{X}	ss	N
Lise	4,6023	1,51957	606
Önlisans	4,5000	1,50498	162
Lisans	3,9396	1,26935	457
Lisansüstü	3,4442	1,16187	95

Tablo 6.44’de Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.45: Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	190,096	3	63,365	31,788	,000
G. İçi	2623,284	1316	1,993		
Toplam	26959,440	1320			

Tablo 6.45’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Kabul Edilmiş Seslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Kabul Edilmiş Seslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.46:Çalışanların Kabul Edilmiş Seslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	sh_x	p.
Kabul Edilmiş Seslilik	Lise	Önlisans	,1023	,12488	,880
		Lisans	,6627*	,08747	,000
		Lisansüstü	1,1581*	,15580	,000
	Önlisans	Lise	-,1023	,12488	,880
		Lisans	,5604*	,12910	,000
		Lisansüstü	1,0558*	,18245	,000
	Lisans	Lise	-,6627*	,08747	,000
		Önlisans	-,5604*	,12910	,000
		Lisansüstü	,4954*	,15920	,022
	Lisansüstü	Lise	-1,1581*	,15580	,000
		Önlisans	-1,0558*	,18245	,000
		Lisans	-,4954*	,15920	,022

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Eğitimi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.46’da verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi lise mezunu çalışanların Kabul Edilmiş Seslilik Puanları lisans mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi lise mezunu

çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Puanları lisansüstü mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi önlisans mezunu çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Puanları lisans mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi önlisans mezunu çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Puanları lisansüstü mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 6.47: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

EGİTİM	\bar{X}	ss	N
Lise	3,0424	1,81701	607
Önlisans	3,0093	1,78761	162
Lisans	2,7243	1,51510	457
Lisansüstü	2,5105	1,31780	95

Tablo 6.47’de Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.48: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	42,635	3	14,212	5,024	,002
G. İçi	3725,206	1317	2,829		
Toplam	14801,313	1321			

Tablo 6.48’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek

Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.49: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	sh_x	p.
Savunma Amaçlı Sessizlik	Lise	Önlisans	,0332	,14873	,997
		Lisans	,3181*	,10416	,026
		Lisansüstü	,5319*	,18556	,042
	Önlisans	Lise	-,0332	,14873	,997
		Lisans	,2850	,15378	,330
		Lisansüstü	,4987	,21733	,154
	Lisans	Lise	-,3181*	,10416	,026
		Önlisans	-,2850	,15378	,330
		Lisansüstü	,2138	,18964	,736
	Lisansüstü	Lise	-,5319*	,18556	,042
		Önlisans	-,4987	,21733	,154
		Lisans	-,2138	,18964	,736

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Eğitimi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.49'da verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi lise mezunu çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik puanları lisans mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi lise mezunu çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik puanları lisansüstü mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 6.50: Çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

EGİTİM	\bar{X}	ss	N
Lise	2,9954	1,64294	607
Önlisans	2,7741	1,62620	162
Lisans	2,1335	1,24638	457
Lisansüstü	2,3011	1,41928	95

Tablo 6.50’de Çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.51: Çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	207,219	3	69,073	30,741	,000
G. İçi	2959,246	1317	2,247		
Toplam	12235,280	1321			

Tablo 6.51’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.52: Çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	$sh_{\bar{x}}$	p.
Savunma Amaçlı Sesslilik	Lise	Önlisans	,2213	,13256	,426
		Lisans	,8619*	,09284	,000
		Lisansüstü	,6943*	,16539	,001
	Önlisans	Lise	-,2213	,13256	,426
		Lisans	,6406*	,13707	,000
		Lisansüstü	,4730	,19371	,114
	Lisans	Lise	-,8619*	,09284	,000
		Önlisans	-,6406*	,13707	,000
		Lisansüstü	-,1676	,16902	,805
	Lisansüstü	Lise	-,6943*	,16539	,001
		Önlisans	-,4730	,19371	,114
		Lisans	,1676	,16902	,805

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Eğitimi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 58'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi lise mezunu çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Puanları lisans mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi lise mezunu çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik puanları lisansüstü mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi önlisans mezunu çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik puanları lisans mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 6.53: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

EGİTİM	\bar{X}	ss	N
Lise	5,4189	1,79518	607
Önlisans	5,7407	1,69097	162
Lisans	5,9759	1,42010	457
Lisansüstü	5,6342	1,46811	95

Tablo 6.53’de Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.54: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	81,972	3	27,324	10,178	,000
G. İçi	3535,514	1317	2,685		
Toplam	46034,375	1321			

Tablo 6.54’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.55: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) EGİTİM	(J) EGİTİM	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	sh_x	p.
Örgüt Yararına Sessizlik	Lise	Önlisans	-,3219	,14489	,177
		Lisans	-,5571*	,10147	,000
		Lisansüstü	-,2153	,18078	,701
	Önlisans	Lise	,3219	,14489	,177
		Lisans	-,2352	,14982	,482
		Lisansüstü	,1065	,21173	,969
	Lisans	Lise	,5571*	,10147	,000
		Önlisans	,2352	,14982	,482
		Lisansüstü	,3417	,18475	,332
	5,00	2,00	,2153	,18078	,701
		3,00	-,1065	,21173	,969
		4,00	-,3417	,18475	,332

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Eğitimi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.55’de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi lise mezunu çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Puanları lisans mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

Tablo 6.56: Çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

EGİTİM	\bar{X}	ss	N
Lise	5,8044	1,25100	599
Önlisans	5,7116	1,19517	162
Lisans	5,4085	1,30500	456
Lisansüstü	5,5300	1,22431	93

Tablo 6.56’de Çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.57: Çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	42,563	3	14,188	8,914	,000
G. İçi	2078,624	1306	1,592		
Toplam	43727,653	1310			

Tablo 6.57’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları puanlarının Çalışanların Eğitimi puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.58: Çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Eğitimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	sh_x	p.
Çalışan Performansı	Lise	Önlisans	,0928	,11172	,876
		Lisans	,3959*	,07841	,000
		Lisansüstü	,2745	,14061	,283
	Önlisans	Lise	-,0928	,11172	,876
		Lisans	,3031	,11539	,076
		Lisansüstü	,1817	,16413	,747
	Lisans	Lise	-,3959*	,07841	,000
		Önlisans	-,3031	,11539	,076
		Lisansüstü	-,1214	,14354	,869
	Lisansüstü	Lise	-,2745	,14061	,283
		Önlisans	-,1817	,16413	,747
		Lisans	,1214	,14354	,869

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Eğitimi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.58'te verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi lise mezunu çalışanların Çalışan Performansı puanları lisans mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Çalışan Eğitimi önlisans mezunu çalışanların Çalışan Performansı puanları lisans mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

6.5.4.Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Unvan / Statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup ANOVA testi sonuçları

Tablo 6.59: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

Unvan/Statü	\bar{X}	ss	N
Üst Düzey Yönetici	2,9400	1,09935	50
Orta Düzey Yönetici	2,7146	1,21065	309
Alt Düzey Yönetici	3,0872	1,56124	39
Teknik Personel	2,4558	1,31670	208
Uzman	2,8507	1,48169	619

Tablo 6.59’da Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.60: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	30,779	4	7,695	4,048	,003
G. İçi	2318,908	1220	1,901		
Toplam	11684,560	1225			

Tablo 6.60’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik

Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.61: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) US	(J) US	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	sh_x	p.
Kabul Edilmiş Sessizlik	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	,2254	,21016	,886
		Alt Düzey Yönetici	-,1472	,29454	,993
		Teknik Personel	,4842	,21715	,291
		Uzman	,0893	,20270	,996
	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	-,2254	,21016	,886
		Alt Düzey Yönetici	-,3726	,23428	,639
		Teknik Personel	,2588	,12365	,357
		Uzman	-,1362	,09603	,734
	Alt Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,1472	,29454	,993
		Orta Düzey Yönetici	,3726	,23428	,639
		Teknik Personel	,6314	,24057	,143
		Uzman	,2365	,22761	,897
	Teknik Personel	Üst Düzey Yönetici	-,4842	,21715	,291
		Orta Düzey Yönetici	-,2588	,12365	,357
		Alt Düzey Yönetici	-,6314	,24057	,143
		Uzman	-,3950*	,11049	,013
	Uzman	Üst Düzey Yönetici	-,0893	,20270	,996
		Orta Düzey Yönetici	,1362	,09603	,734
		Alt Düzey Yönetici	-,2365	,22761	,897
		Teknik Personel	,3950*	,11049	,013

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Unvanı/Statüsü gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.61’de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü teknik personel olan

çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Puanları uzman olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

Tablo 6.62: Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

US	\bar{X}	ss	N
Unvan/Statü	3,9120	1,25530	50
Üst Düzey Yönetici	4,0505	1,31743	309
Orta Düzey Yönetici	4,1590	1,42915	39
Alt Düzey Yönetici	4,2500	1,58660	208
Teknik Personel	4,4761	1,47396	618

Tablo 6.62’de Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.63: Çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	47,204	4	11,801	5,639	,000
G. İçi	2550,945	1219	2,093		
Toplam	25198,960	1224			

Tablo 6.63’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Kabul Edilmiş Sesslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.64: Çalışanların Kabul Edilmiş Seslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) US	(J) US	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	sh_x	p.
Kabul Edilmiş Seslilik	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	-,1385	,22051	,983
		Alt Düzey Yönetici	-,2470	,30905	,959
		Teknik Personel	-,3380	,22785	,699
		Uzman	-,5641	,21270	,135
	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,1385	,22051	,983
		Alt Düzey Yönetici	-,1085	,24583	,996
		Teknik Personel	-,1995	,12974	,669
		Uzman	-,4256*	,10079	,001
	Alt Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,2470	,30905	,959
		Orta Düzey Yönetici	,1085	,24583	,996
		Teknik Personel	-,0910	,25243	,998
		Uzman	-,3171	,23884	,779
	Teknik Personel	Üst Düzey Yönetici	,3380	,22785	,699
		Orta Düzey Yönetici	,1995	,12974	,669
		Alt Düzey Yönetici	,0910	,25243	,998
		Uzman	-,2261	,11596	,434
	Uzman	Üst Düzey Yönetici	,5641	,21270	,135
		Orta Düzey Yönetici	,4256*	,10079	,001
		Alt Düzey Yönetici	,3171	,23884	,779
		Teknik Personel	,2261	,11596	,434

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Unvanı/Statüsü gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.64' de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü orta düzey yönetici olan çalışanların Kabul Edilmiş Seslilik puanları uzman olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

Tablo 6.65: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

US	\bar{X}	ss	N
Unvan/Statü	3,0050	1,44851	50
Üst Düzey Yönetici	2,9531	1,62388	309
Orta Düzey Yönetici	2,4679	1,34895	39
Alt Düzey Yönetici	2,5421	1,64910	208
Teknik Personel	3,0125	1,77164	619

Tablo 6.65’de Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.66: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	43,187	4	10,797	3,778	,005
G. İçi	3486,813	1220	2,858		
Toplam	13832,250	1225			

Tablo 6.66’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.67: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) US	(J) US	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	sh_x	p.
Savunma Amaçlı Sessizlik	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	,0519	,25770	1,000
		Alt Düzey Yönetici	,5371	,36117	,697
		Teknik Personel	,4629	,26627	,554
		Uzman	-,0075	,24855	1,000
	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	-,0519	,25770	1,000
		Alt Düzey Yönetici	,4851	,28728	,583
		Teknik Personel	,4110	,15162	,119
		Uzman	-,0594	,11776	,993
	Alt Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	-,5371	,36117	,697
		Orta Düzey Yönetici	-,4851	,28728	,583
		Teknik Personel	-,0741	,29500	1,000
		Uzman	-,5446	,27911	,433
	Teknik Personel	Üst Düzey Yönetici	-,4629	,26627	,554
		Orta Düzey Yönetici	-,4110	,15162	,119
		Alt Düzey Yönetici	,0741	,29500	1,000
		Uzman	-,4705*	,13549	,017
	Uzman	Üst Düzey Yönetici	,0075	,24855	1,000
		Orta Düzey Yönetici	,0594	,11776	,993
		Alt Düzey Yönetici	,5446	,27911	,433
		Teknik Personel	,4705*	,13549	,017

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Unvanı/Statüsü gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.67'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü teknik personel olan çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Puanları Uzman olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

Tablo 6.68: Çalışanların Savunma Amaçlı Seslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

US	\bar{X}	ss	N
Unvan/Statü	3,1800	1,52329	50
Üst Düzey Yönetici	2,4440	1,44074	309
Orta Düzey Yönetici	2,2000	1,14064	39
Alt Düzey Yönetici	2,4577	1,54424	208
Teknik Personel	2,7729	1,60953	619

Tablo 6.68’te Çalışanların Savunma Amaçlı Seslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.69: Çalışanların Savunma Amaçlı Seslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	51,805	4	12,951	5,454	,000
G. İçi	2897,073	1220	2,375		
Toplam	11452,880	1225			

Tablo 6.69’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Savunma Amaçlı Seslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Savunma Amaçlı Seslilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.70: Çalışanların Savunma Amaçlı Seslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) US	(J) US	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	sh_x	p.
Savunma Amaçlı Seslilik	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	,7360*	,23490	,044
		Alt Düzey Yönetici	,9800	,32921	,065
		Teknik Personel	,7223	,24271	,065
		Uzman	,4071	,22656	,520
	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	-,7360*	,23490	,044
		Alt Düzey Yönetici	,2440	,26187	,929
		Teknik Personel	-,0137	,13821	1,000
		Uzman	-,3288	,10734	,053
	Alt Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	-,9800	,32921	,065
		Orta Düzey Yönetici	-,2440	,26187	,929
		Teknik Personel	-,2577	,26890	,922
		Uzman	-,5729	,25441	,281
	Teknik Personel	Üst Düzey Yönetici	-,7223	,24271	,065
		Orta Düzey Yönetici	,0137	,13821	1,000
		Alt Düzey Yönetici	,2577	,26890	,922
		Uzman	-,3152	,12350	,165
	Uzman	Üst Düzey Yönetici	-,4071	,22656	,520
		Orta Düzey Yönetici	,3288	,10734	,053
		Alt Düzey Yönetici	,5729	,25441	,281
		Teknik Personel	,3152	,12350	,165

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Unvanı/Statüsü gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.70'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Savunma Amaçlı Seslilik puanları orta düzey yönetici olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Savunma Amaçlı Seslilik

Puanları alt düzey yönetici olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik puanları teknik personel olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü orta düzey yönetici olan çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Puanları uzman olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

Tablo 6.71: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

US	\bar{X}	ss	N
Unvan/Statü	4,9750	1,55859	50
Üst Düzey Yönetici	5,8058	1,38460	309
Orta Düzey Yönetici	5,4808	1,93852	39
Alt Düzey Yönetici	5,7788	1,60495	208
Teknik Personel	5,6030	1,76307	619

Tablo 6.71’de Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.72: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	36,198	4	9,049	3,339	,010
G. İçi	3306,503	1220	2,710		
Toplam	42509,938	1225			

Tablo 6.72’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Örgüt

Yararına Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.73: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) US	(J) US	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	sh_x	p.
Örgüt Yararına Sessizlik	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	-,8308*	,25095	,027
		Alt Düzey Yönetici	-,5058	,35171	,723
		Teknik Personel	-,8038*	,25930	,048
		Uzman	-,6280	,24204	,152
	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,8308*	,25095	,027
		Alt Düzey Yönetici	,3251	,27976	,853
		Teknik Personel	,0270	,14765	1,000
		Uzman	,2028	,11467	,537
	Alt Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,5058	,35171	,723
		Orta Düzey Yönetici	-,3251	,27976	,853
		Teknik Personel	-,2981	,28727	,898
		Uzman	-,1222	,27179	,995
	Teknik Personel	Üst Düzey Yönetici	,8038*	,25930	,048
		Orta Düzey Yönetici	-,0270	,14765	1,000
		Alt Düzey Yönetici	,2981	,28727	,898
		Uzman	,1759	,13194	,777
	Uzman	Üst Düzey Yönetici	,6280	,24204	,152
		Orta Düzey Yönetici	-,2028	,11467	,537
		Alt Düzey Yönetici	,1222	,27179	,995
		Teknik Personel	-,1759	,13194	,777

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Unvanı/Statüsü gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.73'da verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik puanları orta düzey yönetici olan çalışanlara

göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan mezunu çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik puanları teknik personel olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

Tablo 6.74: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

US	\bar{X}	ss	N
Unvan/Statü	5,1120	1,43493	50
Üst Düzey Yönetici	5,4395	1,43024	309
Orta Düzey Yönetici	5,7128	1,52025	39
Alt Düzey Yönetici	5,8904	1,51345	208
Teknik Personel	5,6165	1,52928	619

Tablo 80'de Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.75: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	38,072	4	9,518	4,241	,002
G. İçi	2738,207	1220	2,244		
Toplam	41203,480	1225			

Tablo 6.75'de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.76: Çalışanların Örgüt Yararına Seslilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) US	(J) US	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	sh_x	p.
Örgüt Yararına Seslilik	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	-,3275	,22837	,725
		Alt Düzey Yönetici	-,6008	,32006	,475
		Teknik Personel	-,7784*	,23596	,028
		Uzman	-,5045	,22026	,264
	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,3275	,22837	,725
		Alt Düzey Yönetici	-,2733	,25458	,886
		Teknik Personel	-,4509*	,13437	,024
		Uzman	-,1770	,10435	,579
	Alt Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,6008	,32006	,475
		Orta Düzey Yönetici	,2733	,25458	,886
		Teknik Personel	-,1776	,26142	,977
		Uzman	,0963	,24734	,997
	Teknik Personel	Üst Düzey Yönetici	,7784*	,23596	,028
		Orta Düzey Yönetici	,4509*	,13437	,024
		Alt Düzey Yönetici	,1776	,26142	,977
		Uzman	,2739	,12007	,268
	Uzman	Üst Düzey Yönetici	,5045	,22026	,264
		Orta Düzey Yönetici	,1770	,10435	,579
		Alt Düzey Yönetici	-,0963	,24734	,997
		Teknik Personel	-,2739	,12007	,268

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Unvanı/Statüsü gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.76'da verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Örgüt Yararına Seslilik puanları teknik personel olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan

Unvanı/Statüsü orta düzey yönetici olan çalışanların Örgüt Yararına Sesslilik puanları teknik personel olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

Tablo 6.77: Çalışanların Özgeçmiş-Nezakət Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

US	\bar{X}	ss	N
Unvan/Statü	5,1073	1,45103	50
Üst Düzey Yönetici	5,8232	1,32991	309
Orta Düzey Yönetici	6,1096	1,14692	39
Alt Düzey Yönetici	6,1555	1,13667	207
Teknik Personel	6,0506	1,25512	618

Tablo 6.77’te Çalışanların Özgeçmiş-Nezakət Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.78: Çalışanların Özgeçmiş-Nezakət Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	Sd	KO	F	Sig.
G. Arası	55,749	4	13,937	8,768	,000
G. İçi	1936,024	1218	1,590		
Toplam	45642,041	1223			

Tablo 6.78’te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Özgeçmiş-Nezakət Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Özgeçmiş-Nezakət Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.79: Çalışanların Özgecilik-Nezaket Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) US	(J) US	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	sh_x	p.
Özgecilik – Nezaket	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	-,7159*	,19218	,008
		Alt Düzey Yönetici	-1,0023*	,26935	,008
		Teknik Personel	-1,0482*	,19867	,000
		Uzman	-,9433*	,18537	,000
	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,7159*	,19218	,008
		Alt Düzey Yönetici	-,2864	,21424	,775
		Teknik Personel	-,3323	,11324	,072
		Uzman	-,2274	,08784	,153
	Alt Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	1,0023*	,26935	,008
		Orta Düzey Yönetici	,2864	,21424	,775
		Teknik Personel	-,0459	,22008	1,000
		Uzman	,0590	,20816	,999
	Teknik Personel	Üst Düzey Yönetici	1,0482*	,19867	,000
		Orta Düzey Yönetici	,3323	,11324	,072
		Alt Düzey Yönetici	,0459	,22008	1,000
		Uzman	,1049	,10125	,899
	Uzman	Üst Düzey Yönetici	,9433*	,18537	,000
		Orta Düzey Yönetici	,2274	,08784	,153
		Alt Düzey Yönetici	-,0590	,20816	,999
		Teknik Personel	-,1049	,10125	,899

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Unvanı/Statüsü gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.79'da verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Özgecilik-Nezaket puanları orta düzey yönetici olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Özgecilik-Nezaket puanları alt

düzey yönetici olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Özgeciliği-Nezaketi puanları teknik personel olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Özgeciliği-Nezaketi puanları uzman olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur

Tablo 6.80: Çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

US	\bar{X}	ss	N
Unvan/Statü	4,9733	1,55888	50
Üst Düzey Yönetici	5,6591	1,32667	309
Orta Düzey Yönetici	5,8974	1,08459	39
Alt Düzey Yönetici	5,8615	1,37364	207
Teknik Personel	5,9149	1,43739	619

Tablo 6.80’de Çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.81: Çalışanların Bilinçlilik uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	49,624	4	12,406	6,377	,000
G. İçi	2371,419	1219	1,945		
Toplam	43628,889	1224			

Tablo 6.81’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları

puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.82: Çalışanların Bilinçlilik Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) US	(J) US	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	sh_x	p.
Bilinçlilik	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	-,6858*	,21261	,035
		Alt Düzey Yönetici	-,9241*	,29798	,048
		Teknik Personel	-,8882*	,21979	,003
		Uzman	-,9416*	,20506	,000
	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,6858*	,21261	,035
		Alt Düzey Yönetici	-,2383	,23702	,908
		Teknik Personel	-,2024	,12527	,625
		Uzman	-,2558	,09715	,140
	Alt Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,9241*	,29798	,048
		Orta Düzey Yönetici	,2383	,23702	,908
		Teknik Personel	,0359	,24347	1,000
		Uzman	-,0175	,23027	1,000
	Teknik Personel	Üst Düzey Yönetici	,8882*	,21979	,003
		Orta Düzey Yönetici	,2024	,12527	,625
		Alt Düzey Yönetici	-,0359	,24347	1,000
		Uzman	-,0534	,11199	,994
	Uzman	Üst Düzey Yönetici	,9416*	,20506	,000
		Orta Düzey Yönetici	,2558	,09715	,140
		Alt Düzey Yönetici	,0175	,23027	1,000
		Teknik Personel	,0534	,11199	,994

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Unvanı/Statüsü gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.82’de verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Bilinçlilik puanları orta düzey yönetici olan çalışanlara göre anlamlı

düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Bilinçlilik puanları alt düzey yönetici olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Bilinçlilik puanları teknik personel olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Bilinçlilik puanları uzman olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur

Tablo 6.83: Çalışanların Sivil Erdem Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

US	\bar{X}	ss	N
Unvan/Statü	4,9350	1,26452	50
Üst Düzey Yönetici	5,1634	1,36960	309
Orta Düzey Yönetici	5,3205	1,33272	39
Alt Düzey Yönetici	5,6268	1,42445	207
Teknik Personel	5,7427	1,38383	619

Tablo 6.83’de Çalışanların Sivil Erdem Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.84: Çalışanların Sivil Erdem Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	90,886	4	22,722	11,913	,000
G. İçi	2325,043	1219	1,907		
Toplam	39852,813	1224			

Tablo 6.84’te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Sivil Erdem Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Sivil Erdem Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.85: Çalışanların Sivil Erdem Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) US	(J) US	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	sh_x	p.
Sivil Erdem	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	-,2284	,21052	,882
		Alt Düzey Yönetici	-,3855	,29505	,789
		Teknik Personel	-,6918*	,21763	,039
		Uzman	-,8077*	,20305	,003
	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,2284	,21052	,882
		Alt Düzey Yönetici	-,1571	,23469	,978
		Teknik Personel	-,4634*	,12404	,008
		Uzman	-,5793*	,09620	,000
	Alt Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,3855	,29505	,789
		Orta Düzey Yönetici	,1571	,23469	,978
		Teknik Personel	-,3063	,24108	,806
		Uzman	-,4222	,22801	,489
	Teknik Personel	Üst Düzey Yönetici	,6918*	,21763	,039
		Orta Düzey Yönetici	,4634*	,12404	,008
		Alt Düzey Yönetici	,3063	,24108	,806
		Uzman	-,1159	,11089	,895
	Uzman	Üst Düzey Yönetici	,8077*	,20305	,003
		Orta Düzey Yönetici	,5793*	,09620	,000
		Alt Düzey Yönetici	,4222	,22801	,489
		Teknik Personel	,1159	,11089	,895

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Unvanı/Statüsü gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.85'te verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Sivil Erdem puanları teknik personel olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Sivil Erdem puanları uzman olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü orta düzey yönetici olan çalışanların Sivil Erdem puanları teknik personel olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü orta düzey yönetici olan çalışanların Sivil Erdem puanları uzman olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

Tablo 6.86: Çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Dağılımın Değerleri

US	\bar{X}	ss	N
Unvan/Statü	5,0829	1,25243	50
Üst Düzey Yönetici	5,4703	1,19868	305
Orta Düzey Yönetici	5,8388	1,01872	39
Alt Düzey Yönetici	5,8288	1,11517	207
Teknik Personel	5,7136	1,33831	612

Tablo 6.86'da Çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü değişkenine göre dağılımına ait aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss), veri sayısı (N), değerleri sunulmuştur.

Tablo 6.87: Çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	KO	F	Sig.
G. Arası	36,422	4	9,106	5,778	,000
G. İçi	1903,621	1208	1,576		
Toplam	40663,408	1213			

Tablo 6.87'de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü puanları ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.88: Çalışanların Çalışan Performansı Uygulamaları Puanlarının Çalışanların Unvanı/Statüsü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

	(I) US	(J) US	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	sh_x	p.
Çalışan Performansı	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	-,3874	,19153	,394
		Alt Düzey Yönetici	-,7560	,26818	,094
		Teknik Personel	-,7460*	,19781	,007
		Uzman	-,6307*	,18464	,020
	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,3874	,19153	,394
		Alt Düzey Yönetici	-,3686	,21348	,561
		Teknik Personel	-,3586*	,11305	,040
		Uzman	-,2433	,08799	,106
	Alt Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	,7560	,26818	,094
		Orta Düzey Yönetici	,3686	,21348	,561
		Teknik Personel	,0100	,21913	1,000
		Uzman	,1252	,20732	,985

	Teknik Personel	Üst Düzey Yönetici	,7460*	,19781	,007
		Orta Düzey Yönetici	,3586*	,11305	,040
		Alt Düzey Yönetici	-,0100	,21913	1,000
		Uzman	,1153	,10093	,861
	Uzman	Üst Düzey Yönetici	,6307*	,18464	,020
		Orta Düzey Yönetici	,2433	,08799	,106
		Alt Düzey Yönetici	-,1252	,20732	,985
		Teknik Personel	-,1153	,10093	,861

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışan Unvanı/Statüsü gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 6.88’te verilmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Çalışan Performansı puanları teknik personel olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü üst düzey yönetici olan çalışanların Çalışan Performansı puanları uzman olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Ayrıca, bu sonuçlara göre Çalışan Unvanı/Statüsü orta düzey yönetici olan çalışanların Çalışan Performansı puanları teknik personel olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

6.5.5. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı Uygulamaları Ortalama Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Örnekleme oluşturan çalışanların Örgütsel Sessizlik (Kabul Edilmiş Sessizlik, Kabul Edilmiş Sesslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Sesslilik, Örgüt Yararına Sessizlik, Örgüt Yararına Sesslilik), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Özgecilik – Nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem), Çalışan Performansı Uygulamaları ortalama puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Kabul Edilmiş Sesslilik, Sivil Erdem ortalamaları ile Faaliyet Alanı değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 6.89: Çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi

	Faaliyet Alanı	N	\bar{X}	Ss	sh_x	t testi		
						t	sd	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	Kamu	459	2,5695	1,27534	,05953	-3,573	1319	,000
	Özel	862	2,8522	1,41701	,04826			

$p < 0,001$

Tablo 6.89’da çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri (sh_x) sunulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, çalışanların Kabul Edilmiş Sessizlik değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Kabul Edilmiş Sessizlik puanları ile Faaliyet Alanı değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır

Tablo 6.90: Çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi

	Faaliyet Alanı	N	\bar{X}	Ss	sh_x	t testi		
						t	sd	p
Savunma Amaçlı Sessizlik	Kamu	459	2,4118	1,59757	,07457	-7,664	1319	,000
	Özel	862	3,1441	1,68296	,05732			

$p < 0,001$

Tablo 6.90’da çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri (sh_x) sunulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, çalışanların Savunma Amaçlı Sessizlik değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Savunma Amaçlı Sessizlik puanları ile Faaliyet Alanı değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p<0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır

Tablo 6.91: Çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi

	Faaliyet Alanı	N	\bar{X}	ss	sh_x	t testi		
						t	sd	p
Savunma Amaçlı Sesslilik	Kamu	459	2,0667	1,29649	,06051	-9,784	1319	,000
	Özel	862	2,9116	1,58981	,05415			

$p<0,001$

Tablo 6.91’de çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri (sh_x) sunulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, çalışanların Savunma Amaçlı Sesslilik değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Savunma Amaçlı Sesslilik puanları ile

Faaliyet Alanı değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır

Tablo 6.92: Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi

	Faaliyet Alanı	N	\bar{X}	ss	sh_x	t testi		
						t	sd	p
Örgüt Yararına Sessizlik	Kamu	459	5,9695	1,56104	,07286	4,896	1319	,000
	Özel	862	5,5052	1,68234	,05730			

$p < 0,001$

Tablo 6.92’de çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik Puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri (sh_x) sunulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Örgüt Yararına Sessizlik puanları ile Faaliyet Alanı değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çalışanların Örgüt Yararına Sessizlik puanlarının ile Faaliyet Alanı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır

Tablo 6.93: Çalışanların Örgüt Yararına Sesslilik Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi

	Faaliyet Alanı	N	\bar{X}	ss	sh_x	t testi		
						t	sd	p
Örgüt Yararına Sesslilik	Kamu	459	5,9037	1,45027	,06769	5,667	1319	,000
	Özel	862	5,4151	1,51413	,05157			

p<0,001

Tablo 6.93’de çalışanların Örgüt Yararına Sesslilik Puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri (sh_x) sunulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, çalışanların Örgüt Yararına Sesslilik değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Örgüt Yararına Sesslilik puanları ile Faaliyet Alanı değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak p<0,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çalışanların Özgecilik/Nezaket puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır

Tablo 6.94: Çalışanların Özgecilik/Nezaket Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi

	Faaliyet Alanı	N	\bar{X}	ss	sh_x	t testi		
						t	sd	p
Özgecilik/Nezaket	Kamu	459	6,4139	,96096	,04485	9,370	1318	,000
	Özel	861	5,7442	1,36112	,04639			

p<0,001

Tablo 6.94’de çalışanların Özgecilik/Nezaket Puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri (sh_x) sunulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, çalışanların Özgecilik/Nezaket değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Özgecilik/Nezaket puanları ile Faaliyet Alanı değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çalışanların Bilinçlilik puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır

Tablo 6.95: Çalışanların Bilinçlilik Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi

	Faaliyet Alanı	N	\bar{X}	ss	sh_x	t testi		
						t	sd	p
Bilinçlilik	Kamu	459	6,1351	1,17786	,05498	6,301	1319	,000
	Özel	862	5,6303	1,48558	,05060			

$p < 0,001$

Tablo 6.95'te çalışanların Bilinçlilik Puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri (sh_x) sunulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, çalışanların Bilinçlilik değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Bilinçlilik puanları ile Faaliyet Alanı değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çalışanların Çalışan Performansı puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır

Tablo 6.96: Çalışanların Çalışan Performansı Puanlarının Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-testi

	Faaliyet Alanı	N	\bar{X}	ss	sh_x	t testi		
						t	sd	p
Çalışan Performansı	Kamu	458	5,9336	1,03806	,04851	6,296	1308	,000
	Özel	852	5,4759	1,35684	,04648			

$p < 0,001$

Tablo 6.96'da çalışanların Çalışan Performansı puanlarının Faaliyet Alanı değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) ve aritmetik ortalamanın standart hata değerleri (sh_x) sunulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere, çalışanların Çalışan Performansı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, Çalışan Performansı puanları ile Faaliyet Alanı değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlarına göre Örgütsel Sessizliğin alt boyutlarından olan Kabul edilmiş sessizlik ve Savunma amaçlı sessizlik ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuş, Kabul edilmiş seslilik, Savunma amaçlı seslilik, Örgüt yararına sessizlik ve Örgüt yararına seslilik ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Pinder ve Harlos kabul edilmiş sessizliğin çalışan itaatine dayanması sebebiyle çalışanın ve işletmenin verimliliğini azaltıcı yönde bir etkiye yol açtığını ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada savunma amaçlı sessizliğin korku temeline dayanmasına bağlı olarak örgüt içindeki uyumun negatif yönde etkilendiği de bulunmuştur (Pinder ve Harlos, 2001). Dolayısıyla çalışanların örgüt içindeki uyumu negatif yönde etkilendiğinde Çalışan Performansı da negatif yönde etkilenebilir. Ayrıca Van Dyne vd.'nin çalışmalarında da örgüt yararına sesliliğin ve sessizliğin çalışan üzerinde örgütüne olumlu katkıda bulunduğuna dair bir düşünceye sebep olduğu ifade edilmekte (Van Dyne vd., 2003) ve dolaylı olarak çalışanın performansına olumlu etki sağlamaktadır. Kabul edilmiş seslilik ve savunma amaçlı sesliliğin örgüt için olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçlar çıkarabileceği literatürde belirtilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu çalışmada Kabul edilmiş seslilik ve savunma amaçlı seslilik Çalışan Performansına pozitif yönde etki etmiştir. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel Sessizlik değişkeninin Çalışan Performansının %29'unu açıkladığı söylenebilir

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının üç alt boyutu olan Özgecilik/Nezaket, Bilinçlilik ve Sivil Erdem ile Çalışan Performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Organ'ın ortaya koyduğu bu alt boyutlar, işletme içerisinde çalışanların tatminine sebebiyet vermektedir. Organ'ın 1977'de ortaya koyduğu "tatmin performans sağlar" (Organ,1977)., (Padsakoff vd. 2000). yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışan Performansına olumlu etki yapacağı söylenebilmektedir. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeninin Çalışan Performansının %38'ini açıkladığı söylenebilir. İlgili literatür taramasında bu alt boyutların tanımları dikkate alındığında bu özelliklere sahip bireylerin çalışma ortamlarında fedakar, ilgili, kendilerine ve arkadaşlarına dair konularda duyarlı,

nazik ve yardımsever, örgütün varlığını önemseyen bireyler olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışan Performansını olumlu yönde etkilemesinin ve bu araştırmanın sonuçları ile tutarlılık göstermesinin beklenmesi uygundur. Ancak bir noktanın altını çizmekte fayda vardır. Ülkemizde uyguladığımız bu çalışmada esasen iki alt boyut olan Özgecilik ve Nezaket aynı boyut içinde çıkmıştır. Literatürde bu durumun olma ihtimalini daha önceki bölümlerde belirtmiştik. Özgecilik, temel olarak bireyin iş arkadaşları ile yardımlaşmasını temel almakta ve yapılan incelemede bu yardımseverliğin bireyin Nezaket seviyesini gösterdiğine hüküm verildiği görülmektedir. Ülke kültürümüz içinde bu durum normal karşılanmaktadır. Ancak iki boyutun birbirinden ayrışmasının da fayda vereceği öngörüsüyle bu konuda ülkemizin milli normlarına uygun çalışmaların yapılması gerektiği görülmektedir.

Bu çerçevede detaylı bir inceleme yapacak olursak, Kabul edilmiş seslilik, örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına seslilik ile Özgecilik/Nezaket arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilik ile Özgecilik/Nezaket arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur. Kabul edilmiş sessizlik ile Özgecilik/Nezaket arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel Sessizlik değişkeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Özgecilik/Nezaketin %48'ini açıkladığı söylenebilir. Çalışanın örgüt içinde örgütün ortalama fikirlerini beyan etmesi, örgütün diğer çalışanları için bu şekilde davranan çalışma arkadaşlarının kendilerine yardım ettiği veya Nezaket sınırları içinde davrandığı gibi yorumlanabilir. Bu sebeple Kabul Edilmiş Seslilik Özgecilik – Nezaket boyutuyla pozitif yönde ilişki vermektedir. Ancak bu durumun ilerleyen dönemlerde örgüt içinde ciddi bir sorun yaratma ihtimali olduğunu gözden kaçırmamak gerekir. Zira bu tipteki bir çalışan diğer arkadaşlarına yardımdan veya Nezaketten öte, kendine özgü bir fikri olmadığı için diğerlerinin fikirlerini seslendirmektedir. Bu durum diğer çalışanlara da sirayet edebilir ve örgüt içinde yayılabilir. Bu durumda da örgüt içindeki belli bir zümrenin fikirleri daha fazla destek bulabilir ve bu durum örgüt içindeki özgeci veya Nezaket odaklı davranışların varlığından dolayı görülmeyebilir. Bu esnada kendini fikrini beyan etmektense başkalarının fikrini beyan eden çalışanlarda artış olabilir. Ufakta olsa bir grup çalışanın fikri artık yanlışlanamayacak düzeyde doğru kabul edilebilir. Örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına sesliliğin

Özgeçilik-Nezaket boyutuyla pozitif yönde bir ilişki içinde olması beklenen bir durumdur. Savunma amaçlı sessizlik ile savunma amaçlı sesliliğin Özgeçilik/Nezaket arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunması da beklenen bir sonuçtur. Zira kendini savunma diğer çalışanların haklarına dikkat edilmenin önüne geçen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel Sessizliğin dört alt boyutu (kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilik) ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Bilinçlilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bilinçlilik davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 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 sayılmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 524). Bilinçlilik, çalışanların, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir (Bolat vd., 2009: 218-219). Bu sebeple çalışanların örgütleri adına fikir beyan etmek veya etmemek tercihleri anlamlıdır. Zira çalışanlar örgütü içselleştirmişlerdir. Bu çalışanlar için önemli olan örgütün varlığıdır. Bu durumdan dolayı bu tip çalışanlar Bilinçlilik davranışını sergilemekte ve iki tip Bilinçlilik ile pozitif yönde anlamlı çıkmaktadır. Kabul edilmiş seslilik Bilinçlilik ile karşılaşıldığında kendini örgütün işleyişine gönüllü katılmak tazıyla göstermektedir. Ancak altını çizmek gerekir ki, diğer çalışanların fikirlerini sorgusuz kabul eden bu tip çalışanlar ilerleyen dönemlerde örgüte zarar verebilirler. Savunma amaçlı sessizlik tipi çalışan ise kendini savunmak için susmakta ve örgütün genel ilkelerine hiçbir kurala gerek kalmaksızın bağlı gözükmektedir. Bu durumda ayrıca değerlendirilmelidir. Kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı seslilik değişkenleri ile Bilinçlilik arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Zira sessizliği kabul eden çalışan örgüt için hiçbir Bilinçlilik göstergesi sayılabilecek davranış içine girmemektedir. Savunma amaçlı seslilikte kendini gösteren örgütten önce kendini düşünme gerçeği sebebiyle negatif yönlü bir ilişki çıkmaktadır ki, bu durumda beklenen sonuçlardan biridir.

Örgütsel Sessizliğin dört alt boyutu (kabul edilmiş sessizlik, kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına seslilik) ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Sivil Erdem arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kabul edilmiş sessizlik, Savunma amaçlı sessizlik ile Sivil Erdem arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur. Savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına sessizlik değişkenleri ile Sivil Erdem arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel Sessizlik değişkeninin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan Sivil Erdem'in %33'ünü açıkladığı söylenebilir. Sivil Erdem davranışı, otoriter yönetimin hüküm sürdüğü ve kararların yönetim tarafından alındığı örgütlerde uygulama alanı bulmakta zorlanmaktadır. Hatta bu tip örgütlerde, yöneticiler çalışanların bu tip davranışlarını, işlerine karışılması olarak kabul etmekte ve izin vermemektedirler (Mackenzie ve Podsakoff, 1998: 125). Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır (Titrek vd., 2009: 93). Kabul edilmiş seslilik ile örgüt yararına seslilik Sivil Erdem davranışı ile pozitif yönde anlamlıdır. Ancak kabul edilmiş seslilik tipinde çalışan örgüt için her konuda her zaman fikir beyan etme yanlısı gibi olsada neticede diğer çalışanların fikirleri etrafında konuşmaktadır. Bu noktaya dikkat edilmelidir. Sivil erden davranışı çerçevesinde görülebilecek olan bu davranış, kendi fikrini beyan etmekten kaçınıp başkalarının fikirlerini beyan etmenin arkasına saklanan çalışanlar açısından tehlike arz etmektedir. Örgüt yararına seslilik ile sivil erdem davranışının pozitif yönde anlamlı çıkması beklenen bir sonuçtur. Kabul edilmiş sessizlik, Savunma amaçlı sessizlik ile Sivil Erdem arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olmasıda beklenen bir sonuçtur. Savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına sessizlik boyutlarının ise Sivil Erdem ile anlamlı bir ilişki içinde olmaması üzerinde durulması gereken bir konudur. Pozitif yönlü olmasa dahi negatif yönlü ilişki içinde çıkması beklenen bu boyutlar için ayrıca çalışma yapılmalıdır.

Çalışmamızın temel noktası olan; Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki ele alındığında ise şu sonuçlar karşımıza çıkmıştır. Örgütsel Sessizliğin üç alt boyutu (kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına seslilik) ve Örgütsel Vatandaşlık

Davranışının üç alt boyutu (Özgecilik/Nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem) ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına seslilik, Özgecilik/Nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem ile Çalışan Performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Örgüt yararına sesliliğin Özgecilik/Nezaket, Bilinçlilik, Sivil Erdem ile Çalışan Performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vermesi beklenen bir sonuçtur. Ancak diğer pozitif ilişki veren savunma amaçlı seslilik boyutuna bu noktada dikkat edilmesi gerekmektedir. Buradan bir kez daha görülmektedir ki; çalışanın savunma amaçlı sesliliğe bürünmesi örgüt yararına sesli olması gibi algılanabilmektedir. Yani performansa olumlu yansıyan bu durum ilerleyen zaman dilimi içinde çalışanın kendini hangi savunma mekanizması ile savunduğuna göre örgüte yarar da sağlayabilir zarar da verebilir. Ama bir noktayı unutmamak gerekir. Eğer çalışan savunma mekanizmasını örgüt içindeki adaletsizliğe karşı dile getiriyor ise bu durum hem çalışanın hem de diğer çalışanların motivasyon ve memnuniyet seviyelerini artıracak ve performansa olumlu yansıyacaktır. Bu noktada da olumlu yansıdığı görülmektedir. Ancak bu durumda çalışan hem kendi için diğer çalışma arkadaşları ve örgütü için yardımsever, Nezaket sınırları içinde, örgütü içselleştirmiş ve her konuda fikrini beyan edecek düzeyde hakkını savunmakta ve örgütünü düşünmektedir. Burada bir noktanın daha altını çizmek gerekir ki; yukarıda izah edilmeye çalışılan çelişkinin çözümü için yukarıdaki değişkenlerin arasına örgüt içi adalet (örgütsel adalet) değişkeninde koyulması bu çelişkiyi çözmekte faydalı olabilir. Örgütsel Sessizlik – adalet ilişkisindeki dışavurumcu güdülerin rolüne dair araştırmalar (Lind and Kulik, 2009, s.135). milli ve kültürel normlarımız çerçevesinde ele alınmalıdır. Kabul edilmiş sessizlik neredeyse her durumda çalışanın performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sonuçta beklenen sonuçlar arasındadır. Diğer boyutlar ise anlamlı bir ilişki içinde değildir. Özellikle burada Örgüt Yararına Sessizliğin anlamlı bir ilişki içinde olmaması dikkat çekicidir. Diğer boyutlarında pozitif yönlü olmasa dahi negatif yönlü bir ilişki içinde olması beklenmekteydi. Bu üç boyutun hangi aracı değişken ile Çalışan Performansı ile anlamlı ilişki içinde olabileceği ayrıca çalışılmalıdır.

Bütün bu değerlendirmeler ışığında analiz sonuçları dikkate alındığında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeninin Çalışan Performansının %43'ünü açıkladığı söylenebilir. Gayet iyi bir rakam olan bu oran

çalışmamızın temelini oluşturan öngörümüzü doğrulamaktadır. Hemen belirtmek gerekir ki; Briensfield (2009) çalışmasında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının aracı değişken olarak kullanılmasını önermektedir. Bu çalışmada da Örgütsel Vatandaşlık Davranışının aracı değişken olarak kullanılması olumlu sonuçlar vermiştir. Bu beklenti Van Dyne vd.'nin çalışmasında da (2003) önerilmektedir. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı birlikte modele dâhil edildiğinde Örgütsel Sessizliğin modele katkısı kısmen azalırken Örgütsel Vatandaşlık Davranışının modele katkısı artmaktadır. Bu durumda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sessizlik ile Çalışan Performansı arasında kısmi aracı (biçimleyici) değişken olduğu söylenebilir (Baron ve Kenny, 1986). Örgütsel bilimlerin çoğunda sesliliğin olumlu etkilerinden sessizliğin ise olumsuz etkilerinden bahsedilmektedir. Ancak sessizliğinde olumlu etkilerinden söz edebiliriz. Sessizliğin olumlu sonuçlarının odaklandığı bazı çalışmaları Organ (1988) ve Podsakoff vd.'nin (1990) çalışmalarında dolaylı olarak görebiliriz. Van Dyne vd.'nin (2003) çalışmaları da dolaylı olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine de yoğunlaşmıştır. Ancak Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutları, Örgütsel Sessizliğin belli bir kısımdaki alt kümelerini açıklayabilmektedir. Görülmektedir ki, bu konu üzerine çok geniş bilimsel çalışmalara ihtiyaç vardır (Brinsfield, 2009). Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında, Örgütsel Sessizlik tek başına Çalışan Performansının %29'unu açıklarken; Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeninin Çalışan Performansının %43'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu nedenle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Sessizliği ile Çalışan Performansı arasında kısmi biçimleyici (aracı) etki yapmaktadır. İlgili literatürde böyle bir bulguya rastlanmamakta birlikte yeni çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın sonucunda ileriye dönük olarak hangi çalışmaların yapılabileceğine dair şunlar söylenebilir. Öncelikli olarak Çalışan Sesliliği ve çalışan sessizliklerinin tipleri olarak ortaya konan altı alt boyutun üzerinde ayrı ayrı çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu boyutlar içinde en ilgi çekeninin savunma amaçlı seslilik veya sessizlik olduğunu söyleyebiliriz. Zira her iki boyutta, çalışmamız içinde görüldüğü gibi, kurulan ilişkilerin çeşitliliğine göre farklı sonuçlar verebilmektedir. Mediator etki içeren bir değişkenin modele dâhil olması durumunda en farklı sonuçları veren boyutlar bu iki boyuttur. Bu boyutların doğası diğer boyutlara göre daha fazla psikolojik ve felsefi alt yapı içermektedir. Bu sebeplerle

savunma amaçlı seslilik ve savunma amaçlı sessizlik ile ilgili daha derinlemesine çalışmalar yapılmalıdır. Sesliliğe başvurma, çalışanların işte kötü muameleye maruz kalmalarına karşı tepki gösterme yollarından biridir (Ellis and Van Dyne, 2009, s. 37). Savunma Amaçlı Sesliliğe yöneticilerin verdikleri reaksiyonlar bu noktada yeni bir çalışma konusu olabilir. Yönetici reaksiyonlarının savunma amaçlı sesliliğe olan etkisine dair faktör ve süreçler irdelenmelidir. Burada önemli olan diğer seslilik tiplerinin hepsinde olmakla birlikte savunma amaçlı sesliliğin şiddetinin de belirlenmesidir. Hakeza bu seslilik tipinin hedefinde kimin veya kimlerin olduğu da çok önemlidir. Çalışan bu davranışı ortaya koyduğunda hedefine eş düzeydeki bir diğer çalışanı mı yoksa yönetici veya yöneticileri mi almaktadır?

Ele alınması gerektiği düşünülen bir diğer çalışma ise, seslilik ve sessizliğe neden olan algıların tam olarak tespit edilmesidir. Literatürde kızgınlığın ihbarcılığa acımanın ise sessizliğe sebep olabileceği belirtilmiştir (Harvey vd., 2009, s. 63) Bu algılara sebebiyet veren iç ve dış faktörler birbirinden ayırt edilmelidir. Burada iç faktörlerden kasıt işletmenin koşulları iken dış faktörlerden kasıt ise bireylerin duyguları ve bu duygulara sebep olan psikolojik alt nedenlerdir. Özellikle ihbarcılık (muhabirlik, ispiyonculuk) kavramının Örgütsel Sessizlik kavramı çerçevesinde derinlemesine ele alınması, MUM etkisi adı verilen davranış ile net bir biçimde ayırt edilmesi gerekmektedir.

Öngörülen bir diğer çalışma ise bireyin duyguları ve karar verme mekanizması arasındaki bağın öncelikli olarak psikoloji bilimi çerçevesinde ele almak ve ortaya çıkacak olan veriler ışığında çalışanların duygularının sesliliklerine ve sessizliklerine hangi yönde etki ettiğini ve bu etkilerin yönetim bilimi çerçevesinde ne ifade ettiğinin tespit edilmesidir. Literatürde Örgütsel Sessizlik kavramı çerçevesinde öne çıkan duygular; kızgınlık, suçluluk, korku, utangaçlık ve pişmanlıktır. Literatürde Örgütsel Sessizlik ikliminin, haksızlığın sezilmesini takip eden bölümde çalışanın buna duygusal ve davranışsal tepkisini ılımlılaştırdığı ileri sürülmektedir (Edwards vd., 2009, s. 83). Bununla beraber birey duygularının milli ve kültürel normlara göre değişiklikler arz ettiğide unutulmamalıdır. Örneğin, Neumann'ın iletişim bilimi çerçevesinde ele aldığı Suskunluk Sarmalı adlı çalışmasında; Almanlar, İspanyollar, İngilizler ve Güney Koreliler ile yapılan bir ankette bireylere şu soru yöneltilmektedir. "Biri size herkesin içinde tokat atıyor, kendinizi mahcup hisseder

misiniz?” veya “Biri herkesin önünde sizinle alay ediyor, kendinizi mahcup hisseder misiniz?” Verilen cevaplara bakıldığında ilk soruda Almanların %79’u, İspanyolların %83’ü, İngilizlerin %36’sı, Güney Korelilerin ise %92’si kendilerini mahcup hissettiklerini söylerken, ikinci soruda bu oranlar Almanlar için %56, İspanyollar için %68, İngilizlerin %30’u, Güney Korelilerin ise %76’sı kendini mahcup hissediyor (Neumann, 1998, s.242 – 245). Burada İngilizlerin kendilerini ne denli az mahcup hissettikleri görülmektedir. Yapılan literatür araştırmaları ve analizlerin özellikle İngiltere ve ABD’de yapıldığını, uygulanan anketlerin ise bu ülkelerde yaşayan çalışanlara yapıldığı düşünülürse, milli ve kültürel normların dikkate alınması ve ülkemizde bu bağlamda çalışmalar yapılması gerekmektedir. Neumann’ın mahcubiyet testi gibi diğer duygulara yönelik testler yapılmalı buradan elde edilecek sonuçlarla çalışanların duyguları ve karar verme süreçlerine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Astlar ve üstler arasındaki güç dengesizliğinin, sessizliğin temelinde yatan iki çalışan kanısını (konuşmak tehlikelidir ve/veya gereksizdir) şekillendirdiği ve kuvvetlendirdiği bilinmektedir (Morrison and Rothman, 2009, s. 111). Bu bağlamda öngörülen bir diğer çalışma ise Örgütsel Sessizlik ve Güç kavramları arasında yapılmalıdır. Çalışmamız içerisinde güç mesafesi kavramının altını çizmiştik. Örneğin, yöneticilerin görece yüksek güçte olmasının akli, duygusal ve davranışsal etkileri ve astların görece düşük güçte olmasının akli, duygusal ve davranışsal etkilerinin nasıl bir sonuç vereceği bu çerçevede ele alınmalıdır. Güç dengesizliklerinin Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessliliği tiplerinde ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir.

Sessizlik sadece, sessliliğin yokluğu olmadığını ve hatta sessliliğin içerisinde saklanıyor olabileceğini unutmamak gerekir (Bies, 2009, s.157). Çalışmamızın ilk bölümünde sessizlik kavramının yönetim bilimi çerçevesinde tamamen olumsuz bir anlam ifade etmediğini özellikle belirtilmişti. Bu bağlamda, sessizliğin, stratejik bir şekilde kullanıldığı takdirde örgütün menfaatlerini geliştirebileceği ve işlevsel olabileceği öngörülmektedir. Sessizlik politik bir araç olarak kabul edilebilir. Özellikle Örgüt Yararına Sessizliğin Çalışan Performansı üzerindeki olumlu etkisi çalışmamızda ortaya konmuştur. Acaba “sesslilik içinde olan bir örgütün sessizliğe itilmesiyle işletme ve Çalışan Performansında artış sağlanabilir mi?” sorusu

çerçevesinde farklı çalışmalar yapılabilir. Ancak oluşturulması düşünülen sessizlik ortamının hangi şartlarda ve hangi yollarla oluşturulacağını ayrıca çalışılması, dönemsel bir performans artışı için örgüt içinde kalıcı bir performans azalmasının yaşanmaması göz önünde bulundurulmalıdır.

Yapılan literatür araştırmasında Örgütsel Sessizlik kavramını incelemelerinde üzerinde çok az durulan bir diğer çalışma alanının ise sadakat kavramı olduğu tespit edilmiştir. Tangirala ve Ramanujam'a göre; sadakatin tanımının, çalışanların etkili bağlılığını ve meslekleriyle olduğu kadar örgütleriyle birlikte de kendilerini tanımlamalarını da içerecek şekilde genişletilmesinin gerekliliğinden bahsetmişlerdir (Tangirala ve Ramanujam, 2009, s. 205). Sadık çalışanların iş ile ilgili endişe, fikir ve görüşlerini genellikle seslendirmedikleri ortadadır. Sadık çalışanlar kabul edilmiş sessizlik tipine daha çok girmekle beraber örgüt yararına sessizlik tipi içerisinde de yer alabilirler. Tam olarak da sorun burada karşımıza çıkmaktadır. Zira kabul edilmiş sessizliğin performans üzerinde negatif etkisinin yanında örgüt yararına sessizliğin performans üzerindeki pozitif etkisi göz önüne alındığında çalışanların sadakat duygularının kendilerini hangi tipe sürüklediğinin tespiti örgüt için önem arz etmektedir. Ayrıca diğer duygular ve algılanmalarında olduğu gibi sadakat duygusunun da milli ve kültürel normlar doğrultusunda farklılıklar arz edeceği aşikârdır. Bu sebepler ışığında sadakat kavramının gerek yönetim gerekse Örgütsel Sessizlik kavramı çerçevesinde derinlemesine analiz edilmesi gerekmektedir.

Öngörülen bir diğer çalışma ise Liderlik tarzları ile Örgütsel Sessizliğin tipleri arasındaki ilişkinin tespitidir. Bu konuda ülkemizde yapılan bir çalışma Çalışan Sessizliği ile liderlik tarzları üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmada Çalışan Sessizliği ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiden elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenmiştir. "Her üç liderlik tarzı da (Dönüştürücü, Etkileşimci, Tam Serbesti Tanıyan) sessiz kalmayı etkilerken, dönüştürücü liderlik sessiz kalmayı azaltır. İlişkileri zedeleme korkusu, izolasyon korkusu ve işle ilgili konularda da çalışanların içini rahatlatan dönüştürücü liderlikle sadece tecrübe eksikliğiyle pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle çok az ilgilenen daha çok gelenekçi bir yapıya sahip olan etkileşimci liderlerle; Örgütsel Sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Daha önceki araştırmalarda çalışanlarla karşılıklı beklentileri karşılama yoluyla anlaşılan etkileşimci liderlerin rekabetin daha az, değişimin daha

yavaş olduğu durumlarda başarı sağlayabileceği belirtilmiştir. Başarı durumunda ödöl, başarısızlık durumundaysa ceza veren bu liderlerin genellikle hatalara odaklanmalarının iş görenlerde stres ve baskıya neden olacağı üzerine durulmuştur. Tecrübe eksikliğiyle aralarında anlamlı bir ilişki bulunmazken çalışanların sessiz kalma nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, ilişkileri zedeleme korkusu ve izolasyon korkusu arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur Organizasyonda çalışanların kendi işleriyle ilgili her türlü kararı kendilerine bırakan tam serbesti tanıyan liderlikle Örgütsel Sessizlik arasında aynı yönde ilişki bulunmuştur. Çalışanların liderleriyle iletişim kuramamaları onları daha büyük bir belirsizliğe ittiğinden fikirlerini veya şikâyetlerini söylemelerine engel oluyor olabilir. Sorumluluk almaktan kaçınan ve problem çıktığında pek ortalarda görünmeyen lidere güven ve paylaşım en az düzeyde olacağından, çalışanların sessiz kalma eğilimleri artabilir.” (Bildik, 2009, s. 79 - 81). Ele alınması öngörülen çalışma ise Çalışan Sessizliği ile liderlik tarzları arasındaki ilişkidir. Liderler, çalışanların psikolojilerine ve sessizliğe başvurmak ve konuları büyötmek ya da tam tersini yapmak ile ilgili karar almalarına etki eden bir anahtar faktördür (Ashford vd., 2009, s.175). Liderlerin psikolojisi ve karşılaştığı çeşitli yapısal kısıtlamalar ile birlikte geliştirdiği tepkilerinin sessizlikteki payı bu çerçevede ele alınmalıdır.

Bir diğer çalışmada Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Öğrenme arasında yapılabilir. Çalışanlar genellikle, işlerini yaparken karşılaştıkları mesele veya sorunlar ile ilgili yöneticileriyle konuşmayı ihmal ederler. Sessizliğin yaygın ve potansiyel olarak kolektif olduğu boyutlarda; bir örgütte, neyin işlemeyebileceğini öğrenmek olanağı açısından bir kayıp ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar, bilgi konusunda sessiz olmaya daha yatkınlarsa, olumlu haberler konusunda sessiz olmalarına nazaran daha büyük sorunların potansiyel varlığına işaret ederler. Böylece, yöneticinin kabulü önyargılı olacaktır ve yöneticinin örgütsel hareket tarzı ve yöntemlerinin etkileyciliğini öğrenme kabiliyeti ciddi anlamda yitirilecektir (Milliken and Lam, 2009, s. 225). Neden üstlerle astlar arasında, olası mesele ve sorunlar hakkında bilgi iletişimine karşı bir önyargı olabileceği ve çalışanların sorunlar hakkında konuşmaya duydukları isteksizlerine etki eden faktörlerin neler olduğunu ayrıca incelenmelidir.

Öngörülen bir diğer çalışma ise, Lustenberger ve Williams’ında çalışmalarında belirttiği gibi, “Dışlama” kavramı üzerinde olabilir. Dışlama, iş düzenlerinde çok yaygın olduğu halde, çok az araştırmacı bu fenomeni örgütsel psikoloji alanıyla birlikte ele almıştır (Lustenberger ve Williams, 2009, s. 247). Dışlamanın tam olarak anlanması gerekmektedir. Sürecin psikolojik alt boyutları tespit edilmelidir. Fiziksel şiddet ve cinsel taciz’in sessizlik üzerindeki etkilerinin ayrıca ele alınması gerekmektedir. İşyerinde cinsel istismar ve dışlama olarak bilinen Mobbing’in Örgütsel Sessizlik üzerindeki etkilerinin derinlemesine analiz edilmesi de ayrıca gerekmektedir. Dışlanma ile ilgili öncelikle psikoloji onrasında ise sosyoloji ve iletişim bilimlerindeki bulgular örgütsel bilimlere ve özellikle Örgütsel Sessizlik kavramına adapte edilmeli ve çalışılmalıdır. Son olarak da Örgütsel Sessizlik çalışmalarının kültürler arası incelemelere ihtiyaç duyduğunu belirtmekte fayda vardır.

Bu çalışma, İSO’nun 2008 yılında açıkladığı ** “Türkiye’nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu” listesinde mevcut bulunan ilk 100 kuruluş arasında yer alan ve kamu sektörüne dahil olup imalat yapan 27 işletme çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu işletmelerden 7’si kamu, 20’si özel sektörde hizmet veren işletmelerdir. Bu çalışmanın öncelikli olarak adı geçen listedeki ilk 100 işletme arasında yer almayan işletmelerde de uygulanması gerekmekte ve dahi bu işletmeler içerisinde yapılacak sektörel ayırmalarında ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı üzerindeki ilişkiler belirlenerek sessizliğin yoğun olduğu işletmeler tespit edilip bu işletmelerde benzeri çalışmalar yapılmalıdır. Bu bağlamda kurumsal ve bağlılık düzeyleri incelenmeli ve geliştirilmelidir. İşletmelerin müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurması gerektiğini düşünürsek, müşteriye memnun edecek düzeyde hizmet verecek işletmelerin çalışanlarının memnun olması da bir başka önceliktir. Bu sebeple işletme çalışanlarının memnuniyetlerinin iyileştirilmesi ve oryantasyona tabi tutulması gerekmekte, bu ve benzeri çalışmalarda bu amaca hizmet etmektedir. Örgütlerin tamamında var olan biçimsel rol çabaları, ekstra rol çabaları ile desteklendiği takdirde bu işletmelerde, işletme ve Çalışan Performansı yükselecektir. Bu çalışmalar özel sektör ve kamu sektörü olarak ayrı ayrı yapılmalıdır. Araştırmacıların özel

** Doktora tezinin hazırlandığı tarihlerde İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2009 verileri henüz yayınlanmamıştır.

sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de bu ve benzeri çalışmalarını yapmaları gerekmektedir. İşletmelerdeki üst düzey yöneticiler elde edilen bu bulguları kullanarak çalışanların ihtiyaçlarına dönük hizmet içi eğitim programlarını yoğunlaştırmalıdır. Bu programlar aracılığı ile çalışanların; örgüt ikliminde kendilerini daha güvenli hissedecekleri, duygu ve düşüncelerinin önemli olduğunun bilincine varabilecekleri ve kendilerini daha değerli hissedecekleri çalışma ortamları sağlanmış olacaktır. Böyle bir ortamda çalışan bireyin verimliliği artacaktır. Bundan sonraki çalışmalarda daha küçük ölçekli kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışanların Örgütsel Sessizliği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı değişkenleri göz önüne alınarak; farklı değişkenlere göre incelenmelidir. Ayrıca bu çalışma sadece ticari işletmeler üzerinde değil, başta sivil toplum örgütleri, siyasal partiler, belediyeler, sendikalar olmak üzere tüm örgütler üzerinde yapılmalıdır.

8. KAYNAKLAR

AÇIKALIN Şule (1993) “Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri (Ankara İli Örneği)”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:9, s. 183 – 192.

AHQR (2006) “Organizational silence threatens patient safety. Agency for Healthcare Research and Quality Research, Activities, U.S. Department of Health and Human Services, No. 314.

ARGON Türkan ve EREN, Altay (2004), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayınevi, Ankara.

ASHFORD Susan J., SUTCLIFFE Kathleen M. and CHRISTIANSON Marlys K. (2009) “Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations”, Voice and Silence in Organizations Chapter 8, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. pp. 175 – 203.

BARKSDALE Kevin Jon ve WERNER M. (2001) “Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship”, Journal of Business Reserach, Vol. 51, No: 2, pp. 145 – 155.

BARON Reuben M. ve DAVID A. Kenny (1986) “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations” Journal of Personality and Social Psychology 61(6): 1173-1182.

BASIM H. Nejat ve ŞESEN Harun (2006) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 61, 4, 83-102.

BELL Simon J., Bülent MENGUC (2002) “The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors and Superior Service Quality”, Journal of Retailing, Summer, Vol. 78/2, pp. 131 – 146.

BEŞİKTAŞ, İlknur (2009) “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BIES Robert J. (2009) “Sounds of Silence: Identifying New Motives”, Voice and Silence in Organizations Chapter 7, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. pp. 157 – 175.

BİLDİK Büşra (2009) “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze – Kocaeli.

BLAU Paul (1964) “Exchange and Power in Social Life”, New York: Jossey-Bass.

BOLAT Oya İnci, BOLAT Tamer ve AYTEMİZ Seymen Oya (2009), “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 21, s.215-239.

BOLAT İnci ve BOLAT Tamer (2008) “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt-11, Sayı:19 Haziran ss.75-94

BOROFF Karen and LEWIN David (1997) “Loyalty, Voice, Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis”, Industrial and Labor Relations Review, 51, pp. 50 – 65.

BOWEN Frances and BLACKMOON Kate (2003) “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, Journal of Management Studies 40:6 September, pp. 1393 – 1417.

BOYLU Yasin ve SÖKMEN Alptekin (2002) “Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, s. 167 – 182.

BRINSFIELD Chad T. (2009) “Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.

BRINSFIELD Chad T., EDWARDS Marissa S. and GREENBERG Jerald (2009) “Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations”, Voice and Silence in Organizations Chapter 1, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. p. 3 - 33

CAN Halil ve KAVUNCUBAŞI Şahin (2005) “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”,Siyasal Yayınevi, Ankara.

ÇAĞBAYIR, Yaşar (2007) “Ötüken Türkçe Sözlük”. Ötüken Yayınevi, İstanbul.

ÇAKICI Ayşehan (2007) “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145 -162

ÇELİK Mazlum (2007) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Erzurum

ÇETİN Münevver, YEŞİLBAĞ Yüksel ve AKDAĞ Bülent (2003) “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 17, Sayfa : 39-54

ÇETİN ÖLÇÜM Münevver (2004) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÇÖL Güner (2008) “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”,Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 35-46

DE MARIA William (2006) “Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity”. Journal of Business Ethics, September, No: 65, pp. 219–234.

DE MOOIJ Marieke and HOFSTEDE Geert (1998) “Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing”, *Journal of Retailing*, n. 9, pp.242 - 252

DELUGA Ronald J. (1998), “Leader-member Exchange Quality and Effectiveness Ratings” *Group and Organization Management*, 23(2), pp.189-217.

DOĞAN Hulusi (2002) “Görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, Temmuz, s. 71 – 78

EDWARDS Marissa S., ASHKANASY Neal M. and GARDNER John (2009) “Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence”, *Voice and Silence in Organizations Chapter 4*, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. pp. 83 - 111

ELLIS Jennifer Butler and VAN DYNE Linn (2009) “Voice and Silence as Observers’ Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory”, *Voice and Silence in Organizations Chapter 2*, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. pp. 37 – 63.

EREN, Erol (2003) “Yönetim Organizasyon”, Beta Yayınları, 4.Basım, İstanbul

ERKOÇ Zafer (2006) “İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü”, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Ağustos, İstanbul.

FINDIKÇI İlhami (2001) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ocak - 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

FODCHUK K.M. (2007) “Work Environments That Negate Counterproductive Behaviors and Foster Organizational Citizenship: Research-Based Recommendations for Managers”, *The Psychologist-Manager Journal*, 10 - (1), pp. 27 - 46.

FUENTES-FUENTES M. M., ALBACETE-SÁEZ C. A. and LLORÉNS-MONTES, F. J., (2004), “The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance”, *Omega*, 32, 6, 425-442.

GEYLAN Ramazan (Ed.) (2004), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No:820, Eskişehir.

GOULDNER Alvin W. (1960) “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, *American Sociological Review*, Vol. 25, No: 2, pp. 161 – 178.

GÖKTAŞ Kerem (2004) “Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri” Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

GRAHAM Jill W. (2000) “Promoting Civic Vitue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy”, *Human Resourca Management Review*, Vol. 10, No: 1, pp. 61 – 67.

GREENBERG, J. (1990) “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, Vol. 16 - 2, s. 399-432.

GREENBERG J. and BARON R. (2003) “Communication in Organizations. Prentice Hall”, *Behavior in Organizations*, 8th edition, Chapter 9.

GÜRBÜZ, Sait (2006) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1-3, s. 48 – 75

HARVEY Paul, MARTINKO Mark J. and DOUGLAS Scott C. (2009) “Causal Perceptions and the Decision to Speak Up or Pipe Down”, *Voice and Silence in Organizations* Chapter 3, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. pp. 63 – 83.

HAWORTH Chera and LEVY Paul E. (2001) “The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59 – 1, August, pp. 64 – 75.

HAYES Andrew F. (2009) “Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium” Communication Monographs, Volume 76, Issue 4, December, p. 408-420.

HENRIKSEN Kerm and DAYTON Elizabeth (a) (2006), “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”. Health Research and Educational Trust, Public Policy and Research Agenda, HSR: Health Services Research 41:4, Part II (August), pp. 1539 – 1554.

HENRIKSEN Kerm and DAYTON Elizabeth (b) (2006), “Organizational Silence Threatens Patient Safety”. National Council of Chief Clinical Consultants, CCC Corner, Vol: 5, No:1, pp. 1 – 16.

HILL Theresa M. (2002) “Jop Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Saint Mary’s University, Nova Scotia,

HUANG Xu, VAN DE VLIERT Evert and VAN DER VEGT Gebren (2005) “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”, Management and Organization Review, Vol. 1, No. 3, November, pp. 459-482

İŞBAŞI ÖZEN Janset (2000) “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya

KAPLAN Mehmet (2007) “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

KAYTAZ Mehmet (2005) “Türkiye’de Okulöncesi Eğitiminin Fayda-Maliyet Analizi”, Anne ve Çocuk Eğitimi Vakfı Yayınları.

KIRKMAN, B. L., & ROSEN, B. (1999) “Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment” *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.

KOÇEL, Tamer (1999) “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım. 4. Baskı, İstanbul.

KÖSE Sevinç, KARTAL Burak ve KAYALI Nilgün (2003) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran, s. 1-19.

KUMAR Rajiv and GOEL Abhishek (2007) “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences”, *Vikalpa*, January – March, 32(1), s. 145-147.

LAPIERRE L.M. and HACKETT R.D. (2007) “Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Test of an Integrative Model”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp. 539-554.

LATHAM Gary P. and SKARLICKI Daniel P. (1995) “Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews With Organizational Citizenship Behavior”, *Human Performance*, Vol. 8, No: 2, pp. 67 – 80.

LIND Allen E. and KULIK Carol T. (2009) “Hear Me Out: Voice and Justice”, *Voice and Silence in Organizations Chapter 6*, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. p. 135 - 157

LUSTENBERGER Donald E. and WILLIAMS Kipling D. (2009) “Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations”, *Voice and Silence in Organizations Chapter 10*, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. p. 245 - 272

MACKENZIE Scott. B., PODSAKOFF Philip M. and AHEARNE Michael (1998) “Some Possible Antecedents And Consequences Of In Role And Extra-Role Salespersons Performance”, *Journal Of Marketing*, 62, pp.87-88.

MACLİN Kimberly M., MACLİN Otto H., SOLSO Robert L., “Bilişsel Psikoloji”, çev. Ayşe Ayçiçeği-Dinn, Kitapevi Yayınları, 2007, İstanbul, s.381-419.

MARTIN Christopher L. and BENNETT Nathan (1996) “The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 84 – 104.

MARTIN R., THOMAS G., CHARLES C., EPITROPAKI O. and MCNAMARA R. (2005) “ The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp. 141 – 147.

MILLIKEN Frances J. and MORRISON Elizabeth Wolfe (2003) “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”, *Journal of Management Studies* 40:6 September, pp.1563 - 1568

MILLIKEN Frances J., MORRISON Elizabeth Wolfe and HEWLIN Patricia E. (2003) “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies* 40:6 September, pp. 1453 – 1476

MILLIKEN Frances J. and LAM Nancy (2009) “Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent: Implications fo Organizational Learning”, *Voice and Silence in Organizations Chapter 9*, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. p. 225 - 245

MOIDEENKUTTY U. (2000) “Correlates and Outcomes of Organizational Citizenship Behavior Directed toward the Organization, the Supervisor, and Co-Workers: A Social Exchange Perspective. Yayınlanmamış Doktora Tezi., Temple University, Pennsylvania, USA.

MORRISON Elizabeth Wolfe and MILLIKEN Frances J., (2000) “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic”, *The Academy Of Management Review*,; 25, pp. 706 – 725

MORRISON Elizabeth Wolfe and ROTHMAN Naomi B. (2009) “Silence and the Dynamics of Power”, Voice and Silence in Organizations Chapter 5, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. p. 111 - 135

MURRAY David C. (1971) “Talk, Silence and Anxiety”, Psychological Bulletin, Vol. 75, No. 4, pp. 244-260.

NEUMANN Elisabeth N. (1998) “Kamuoyu Suskunluk Kavramının Keşfi”, çev. ÖZKÖK Murat, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara.

OLSON T.M. (2004) “What Lies Beneath Using Self Determination Theory to Understand The Motives Underlying Citizenship Behavior in Organizations”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Purdue University, Indiana, USA.

ORGAN D.W. (1988), “O.C.B : The Good Soldier Syndrome”, Lexington MA, Lexington Book

ORGAN D.W. (1990) “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior” Research in Organizational Behavior, 12: 43-72.

ORGAN Dennis (1997) “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, Human Performance, Vol.10, No: 2, pp. 85-97.

ÖRÜCÜ Edip ve KÖSEOĞLU Mehmet Ali (2005) “İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme”, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut (2003) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran , s. 117-135.

PALMER J. Margaret (1993) “Performans Değerlendirmeleri”, çev. Doğan ŞAHİNER, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayınları, İstanbul.

PİNDER Craig C. and HARLOS Karen P. (2001) “Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 20, pp. 331-369.

PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., PAINE Julie Beth and BACHRACH Daniel G. (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, Vol.26, No: 3, pp. 513 – 563.

PREMEAUX Sonya F. (2001) “Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace”, *Basılmamış doktora tezi*, Louisiana State University.

PREMEAUX Sonya F. and BEDEIAN Arthur G. (2003) “Breaking The Silence:The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace”, *Journal of Management Studies* 40:6 September, pp. 1537 – 1562.

RAHMAN S. ve BULLOCK P., (2005), “Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation”, *Omega*, 33,1, 73-83.

RODRİGUES Carl A., “Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management”, *Cross-Cultural Management*, 15 (3),pp. 31 – 47

RODRIGUEZ Alicia (2005) “The Elephant in the Room Organizational Silence”. *Required Reading for Growing Companies*, Volume: 5 Number: 10 (October), pp. 1 – 2.

SCHLENKER B. R. ve WEİGOLD M. F. (1989), “Self-İdentification And Accountability, In Giacalone”, R. A. ve Rosenfeld, P. (Ed.), *Impression Management İn The Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, s.21–43.

SCOTT Vanda and LESTER, David (1998) “Listening To Silence — A Column from Befrienders International Crisis”, 19/3, Hogrefe & Huber Publishers

SOFYALIOĞLU Çiğdem ve AKTAŞ Rabia (2001) *Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi*. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:7 Sayı :1, s. 75-92

TANG T.L. and IBRAHİM A.H.S. (1998) “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and the Middle East,” *Public Personnel Management*, 27(4), pp.529-551.

TANGIRALA Subrahmaniam and RAMANUJAM Rangaraj (2009) “The Sound of Loyalty: Voice or Silence”, *Voice and Silence in Organizations Chapter 8*, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. pp.203-225.

TANIK Bülent (2010) “Gelişim Psikolojisi”, Yedi İklim Yayınları, Ankara.

TINAZ Pınar (2006) “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, *Çalışma ve Toplum Dergisi* - 4, s. 13 – 28

TİTREK Osman, BAYRAKÇI Mustafa ve ZAFER Demet (2009) “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17, Temmuz-Ağustos-Eylül, , s. 1 - 28

TODD Samuel Y. (2003) “A Causal Model Depicting The Influence of Selected Task and Employee Variables on Organizational Citizenship Behavior, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Florida State University College of Education, Florida,USA.

TRAHANT B.Brueke ve KOONCE R. (1997) “12 Principles of Organizational Transforming”, *Management Review*, vol.86, No:8, pp.

TURNIPSEED David L. (2002), “Exploring The Link Between Organization Citizenship BehavioraAnd Personal Ethics”, *Journal Of Business Research*, Volume 55-1, pp. 1 – 15.

TURNLEY William H, BOLINO Mark C., LESTER Scott W. and BLOODGOOD James M. (2003)“ The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, Volume 29, Issue 2, April, pp. 187 – 206.

TÜRKDOĞAN Orhan, “Bilimsel Araştırma Metodolojisi, TİMAŞ Yayınları, İstanbul, 6. Baskı, Ekim 2009, s.147-151.

ÜNGÜREN Engin (2008) “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi 1/5 s.880 - 909

VAKOLA Maria and BOURADAS Dimitris (2005) “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, Employee Relations, 27, 4/5, pp. 441 - 458

VAN DYNE Linn, SOON Ang and BOTERO Isabel C. (2003) “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies 40-6, pp.1359-1392.

WERTHER, W.B. ve DAVIS, K. (1994) “Human Resource and Personnel Management”, McGraw Hill, New York, 232.

YENER Müjdelen ve AYKOL Sinem Ergun (2009) “Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , C.14, S.1 s.255-271.

YILDIZ Oktay, DAĞDEVİREN Metin ve ÇETİNYOKUŞ Tahsin. “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 23, No 1, 239-248, 2008

YPEREN Van, VAN DEN BERG Nico W. (1999) “Towards a Better Understanding of the Link Between Participation in Decision – Making and Organizational Citizenship Behaviour: a Multilevel Analysis”, Journal of Occupational & Organizational Psychology, September, Vol. 72, Issue. 3, pp. 377 -392

YURTAL Filiz ve YONTAR Alper (2006) “Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinden Bekledikleri Sorumluluklar ve Sorumluluk Kazandırmada Kullandıkları Yöntemler”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 2.s. 411 – 424.

YÜCEL Cemil ve SAMANCI Gülden (2009) “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, Sayfa: 113-132.

YÜKSEL Öznur; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ekim, 5. Baskı, 2003.

ZUR Ofer (2007) “Personal Space, Language, Silence, Clothing, Food, Lending, and Other Boundary Considerations”, Boundaries in Psychotherapy: Ethical and Clinical Explorations Chapter 12, Published by American Psychological Association, APA Boks.

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Üsküdar – İstanbul’da doğan Yasin Şehitoğlu, ilk, orta ve lise eğitimini İstanbul’da tamamlamıştır. 2003 yılında ise Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır. 2007 yılında ise, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümünde “Rusya Federasyonunun Petrol ve Doğalgaz Stratejileri” adlı teziyle yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır.

2009 yılında Gazi Üniversitesi, Gazi Meslek Yüksek Okulu, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümünde öğretim görevlisi olarak mesleki hayatına başlamış ve halen aynı üniversitenin aynı bölümünde görevine devam etmektedir.

EKLER

EK 1:



Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “**Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri**” isimli doktora çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacak** ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelerden arzu edenlere gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Doç. Dr. Cemal ZEHİR
GSM: (535) 734 90 44

Öğr. Gör. Yasin
ŞEHİTOĞLU
GSM: (533) 816 20 25

Araştırma Sorumlusu : Öğr. Gör. Yasin ŞEHİTOĞLU yasinsehitoglu@gmail.com

Araştırma Danışmanı : Doç.Dr. Cemal ZEHİR zehir@gyte.edu.tr

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ
Tel: (262) 605 14 07
Fax: (262) 653 84 90

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör Chz.	: <input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi
	<input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teçh/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv
	<input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Ana
Metal	<input type="checkbox"/> Büro/Elekt.Mak.Chz. <input type="checkbox"/> Enerji <input type="checkbox"/> Diğer

İmalat	
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama
Unvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici : <input type="checkbox"/> Alt düzey yönetici <input type="checkbox"/> Teknik Personel <input type="checkbox"/> Uzman
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans - Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :

Aşağıdaki sorular **Örgütsel Sessizlik** ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye hiç katılmıyorsanız (1), kararsızsınız (4), tamamen katılıyorsanız (7) rakamının üzerine işaret koyunuz. Diğer rakamlar ise katılmama (2), (3) veya katılma (5), (6) derecenizi ifade etmenizi kolaylaştırmak için verilmiştir.

Örgütsel Sessizlik	1	2	3	4	5	6	7
1. İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmemizde çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşletmemizde işin gelişimini arttıracığını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımla önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalışma arkadaşlarımla tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımla destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İşletmedeki geleceğime dair kaygılarımla nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımla fikirlerime katıldığım zaman kendimi ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

fikirler ifade ederim.							
18. Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı** ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye hiç katılmıyorsanız (1), kararsızsanız (4), tamamen katılıyorsanız (7) rakamının üzerine işaret koyunuz. Diğer rakamlar ise katılmama (2), (3) veya katılma (5), (6) derecenizi ifade etmenizi kolaylaştırmak için verilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	1	2	3	4	5	6	7
1. Çalışma arkadaşlarım izne ayrıldıklarında onların yerini alacak şekilde kendi iş programını yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmeye yeni katılan bir çalışanın işine uyumunda kendiliğinden yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşle ilgili sorunlarda elimdeki bilgileri çalışma arkadaşlarım ile paylaşırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aşırı yük ile uğraşan bir çalışma arkadaşıma yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İş esnasında sorunla karşılaşan çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İş ile ilgili önemli bir adım atmadan önce muhakkak üstümü bilgilendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Birlikte yapacağımız işleri nasıl gerçekleştirebileceğimize dair önerilerini almak için çalışma arkadaşlarım ile sürekli iletişim halinde olurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Beklenmeyen sorunlar yaşandığında çalışma arkadaşlarımı zarar görmemeleri için uyarırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Beraber çalıştığım çalışma arkadaşlarım için sorun yaratmamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İşe zamanında gelirim ve zamanımın çoğunu iş ile ilgili faaliyetlerde geçiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Geçerli sebeplerim olsa dahi işe gelme konusunda devamsızlık yapmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Kimse görmese de işletmenin kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İşletme için olumlu imaj yaratacağına inandığım tüm etkinliklere katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kazandığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kişisel bir sorunum dahi olsa çalışma arkadaşlarıma içtenlikle ilgi ve Nezaket gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamaz ve olayların olumlu yönünü görmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İş ortamında yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ve kızgınlık duymam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İşletme içinde çıkan sorunların ve çatışmaların çözülmesinde aktif rol oynarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Önemli sonuçlar doğurabilecek konularda diğer çalışma arkadaşlarımla aynı fikirde olmasam dahi fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Fikirlerimi beyan etme konusunda çekingen davranan çalışma arkadaşlarımla konuşmaları için cesaretlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İşletmenin sosyal etkinliklerine kendi isteğim ile katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Geliştirici faaliyet yapan araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İşletmedeki değişimleri izler ve çalışma arkadaşlarımla değişimi kabul etmesinde aktif rol oynarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular **Çalışan Performansı** ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye hiç katılmıyorsanız (1), kararsızsanız (4), tamamen katılıyorsanız (7) rakamının üzerine işaret koyunuz. Diğer rakamlar ise katılmama (2), (3) veya katılma (5), (6) derecenizi ifade etmenizi kolaylaştırmak için verilmiştir.

Çalışan Performansı	1	2	3	4	5	6	7
1. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Devamsızlık oranlarım düşüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Moralim yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>