

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK SARMALINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN THE SPIRAL OF ORGANIZATIONAL SILENCE: THE CASE OF KARAMAN PROVINCE

SEVCAN GÜLEÇ SOLAK¹ – MERVE EROK²

Geliş Tarihi: 07.12.2018

Kabul Tarihi: 19.12.2018

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, ÖVD ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Bu sebeple Karaman ili kamu çalışanları üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde, ÖVD ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ($r=0,156$) bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca medeni durum, sendika üyeliği, statü, yaş, eğitim ve gelir durumu gibi demografik özellikler ile bağımlı değişken olan ÖVD arasında bir farklılık bulunamamış yalnızca cinsiyet ve çalışma süresinin ÖVD üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Kamu Çalışanları, Karaman

JEL Sınıflandırma Kodları: M10, M12 M19, D73, D23

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the relationship between the OCB and organizational silence and to determine the effects of the sub-dimensions of organizational silence on the OCD. For this reason, a field study was conducted on the public employees of Karaman province. As a result of the study, a positive relationship was found between the OCB and organizational silence. There was also no difference between demographic characteristics such as marital status, trade union membership, status, age, education and income status and the dependent variable. Only gender and duration of study were found to be effective on OCB.

Key Words: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Silence, Public Employees, Karaman.

JEL Codes: M10, M12 M19, D73, D23

GİRİŞ

1980' li yıllarda kamu yönetiminde ortaya çıkan büyük ve hantal bürokrasiden kurtulma düşüncesi bu alanda yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır. Geleneksel yapı; katı örgüt yapısı, merkeziyetçilik, gizlilik, kırtasiyecilik, kuralcılık gibi ilke ve politikaları nedeniyle eleştirilmiştir. Bu eleştirel yaklaşım beraberinde geleneksel yönetim anlayışına alternatif olarak; tarafsızlık, kamusal sorumluluk, şeffaflık, yönetim, performans değerlendirme ve kamu yararı gibi ilkelerin söz konusu olduğu yeni kamu işletmeciliği anlayışını gündeme getirmiştir (Eryılmaz, 2016: 48).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının temel hedefi olan toplumun merkezde olduğu demokrasi anlayışı yerini bireyin merkezde olduğu bir demokrasi anlayışıyla değiştirerek yeni kamu

¹ Dr. Öğr. Üy., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, gulecsevcan@hotmail.com

² Yüksek Lisans Öğrencisi, merverok@gmail.com

işletmeciliği anlayışına bırakmıştır. Bu anlayışla işletmelerde yani özel sektörde ele alınan temel değerler çerçevesinde kamu yönetiminde değişimler yapılmak istenmekte ve böylece demokrasinin daha etkin ve yüksek düzeyde uygulanacağı düşüncesi savunulmaktadır (Karcı, 2008: 41).

Kamu yönetiminde benimsenen, bu yeni yaklaşımla kamu örgütlerinin içerisindeki personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet üstünlüğü ve iş gücü arzında yaşanan gelişmeler gibi nedenler de bu değişime ivme kazandırmıştır (Erigüç ve Ergin, 2003: 18).

Küreselleşme süreci ile birlikte çalışma hayatında yaşanan teknolojik ilerlemeler ve buna bağlı olarak artan rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek gibi nedenler yeni kamu işletmeciliği anlayışını daha çok tercih edilir hale getirmiştir. Bu sayede örgütlerde yenilik, esneklik, verimlilik ve yaratıcılığa ulaşılması hedeflenmiştir. Çünkü örgütlerin değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayabilmelerinin ve ayakta kalabilmelerinin bu yaklaşımın kabul edilip, çalışma ortamlarında hayata geçirilmesi ile mümkün olabileceği düşüncesi hâkim olmuştur.

Örgütlerde değişen koşullara uyum sağlayabilmek için üretim ağının beşeri ve en önemli ayaklarından biri olan emek faktörü yani insan kaynağı, hedeflere ulaşabilme noktasında etkili unsurlardan birisidir. Örgütlerde hedeflenen sonuçlara ulaşmak için örgütsel üretim noktasında aktif ve dinamik kaynak olan insan unsuruna gereken önemin verilmesi, örgütlerde çalışanlara söz hakkı tanınması, görüş ve fikirlerini bildirmeleri noktasında örgütsel toplantılara katılmalarının önemli olduğu bu yaklaşımla birlikte yeniden dile getirilmiştir.

Örgütlerde ulaşılacak istenen başarı ve hedeflere bireylerin sadece kendilerine verilen biçimsel rol davranışları içerisinde yer alan iş tanımlarını sergilemeleri ile ulaşmanın mümkün olmadığı kabul edilen bir gerçekliktir. Örgütsel etkililik ve verimlilik gibi başarılar bireylerin kendilerinden beklenmeyen ve biçimsel rol davranışları içerisinde yer almayan fazladan rol davranışları (extra rol davranışları) yani ÖVD*(Örgütsel vatandaşlık davranışı) sergilemeleri ile olabilmektedir. İlk kez 1983 yılında çıkış noktası bulan ÖVD, örgütün ve bireylerin iş tanımları dışında, kendi istek ve arzularıyla yerine getirdikleri örgütün etkin bir şekilde işleyişine katkı sağlayan, yerine getirilmediği takdirde herhangi bir yaptırımın söz konusu olmadığı gönüllülük esaslı davranışlar olarak vurgulanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 513).

Örgütsel başarı ve hedeflere ulaşılması noktasında çalışanlardan beklenen bir davranış olan ÖVD' nin aksine bu başarılar ve hedefler önünde bir sorun olan örgütsel sessizlik kavramı ise, örgütlerde sağlıklı bir iletişim ağı oluşturulabilmesi noktasında bilgi akışının önünü kapatan bir unsur olarak tanımlanmıştır. 1970' li yıllarda ortaya çıkan örgütsel sessizlik kavramı, bireylerin örgütsel sorunların çözümüne ilişkin yapmış oldukları iş ve işlemlere yönelik teknik bilgi, düşünce ve görüşlerini kasıtlı olarak saklamaları şeklinde açıklanmaktadır (Çakıcı, 2007: 149).

Bu çalışmanın amacı, ÖVD ile örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmek ve örgütsel sessizlik kavramının alt boyutları ile ÖVD arasındaki etkileşimi incelemektir. ÖVD, örgütlerde etkililik ve verimlilik hedefine ulaşmak için yadsınamaz bir öneme sahipken; örgütlerde önemli bir problem olarak kabul edilen örgütsel sessizlik de gerekli bilgi paylaşımı ve örgütsel katılımın sağlanması açısından engel teşkil ederek hedeften sapmalara neden olmaktadır. Bu çalışmada Karaman'da kamu kurumlarında çalışan kamu personeli örneklem kitlesi olarak belirlenmiş; örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki bu örneklem üzerinden incelenmiştir. Yapılandırılmış soru formu aracılığıyla elde edilen veriler

* Örgütsel vatandaşlık davranışı metin içerisinde ÖDV olarak kısaltılarak kullanılmıştır.

SPSS istatistikî analiz programında analiz edilerek mevcut durum analiz edildikten sonra elde edilen verilerden hareketle örgütsel sessizlik ile ÖVD arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Küresel rekabet ile beraber geleneksel anlamda iş performanslarından uzaklaşarak örgütsel yenilik, esneklik ve üretkenlik gibi kavramlar önem kazanmıştır. Örgütler için uzun vadede başarının bu sayede sağlanacağı düşüncesi ile ÖVD' de dahil olmak üzere bu alana yönelik ilgi de artmıştır (Van Dyne vd., 1994: 765).

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla neredeyse özdeşleşen Bateman ve Organ, Katz ve Kahn' ın 1966 yılında ortaya attıkları "Fazladan Rol Davranışı" kavramından hareketle ÖVD' yi tanımlamışlardır (Aslan, 2008: 166). 1983 yılında yayımlamış oldukları "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" adlı makalede tatmin ve performans ilişkisinden hareketle bireylerin iş doyumunu sağladıkları durumlarda pro-sosyal vatandaşlık davranışı sergiledikleri ve memnuniyet duygusunun vatandaşlık davranışlarını arttırdığını ifade etmektedirler (Bateman ve Organ, 1983: 587). İlk kez Organ ve Bateman tarafından tanımlanan bu davranışların literatüre biçimsel rol davranışları dışında "extra rol davranışları" olarak geçtiği de görülmektedir (Şenturan, 2014: 211). Denis Organ (1988), tarafından yapılan tanıma göre; ÖVD, doğrudan resmi ödül sistemleri içerisinde yer almayan örgüt ve bireylerin etkin bir şekilde işleyişine katkı sağlayan gönüllülük esaslı davranışlardır (Organ, 1997: 86). Posdakoff vd. (2000: 513) göre ise; ÖVD, örgüt ve bireylerin biçimsel rol davranışları içerisine dâhil olmayan bireylerin kendi istek ve arzularıyla yerine getirdikleri örgütün verimlilik ve işleyişine olumlu yönde katkı sağlayan, yerine getirilmediği takdirde herhangi bir yaptırımın söz konusu olmadığı davranışlardır. Bir başka tanımda ÖVD, "çalışanların örgüte katılan bireylere ve amirlerine yardımcı olma, gereksiz mola vermekten kaçınma, diğer çalışanların haklarına saygı gösterme, örgüt tarafından organize edilen toplantılara düzenli katılma, diğerlerinin dikkat etmediği noktalara önem verme gibi davranışları gönüllü olarak yerine getirmeleridir" şeklinde ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 323).

Biçimsel rol davranışları dışında, bireylerin kendi istekleri doğrultusunda sergilemiş oldukları ve yerine getirilmediği durumlarda herhangi bir yaptırımın söz konusu olmadığı yardımlaşma davranışı olan ÖVD, örgütlerde bir tür dayanışma ortamı oluşturmaktadır. ÖVD' nin açıklanması ile ilgili olarak kullanılan, ayrıca ÖVD' ye benzerlik gösteren bir takım temel kavramlar da vardır. Bunlar pro-sosyal davranış, extra rol davranışı, bağlamsal performans, örgütsel kendiliğindenlik (spontanlık) ve karşıt anlamlı olan biçimsel rol davranışı kavramlarıdır. ÖVD'nin daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramların açıklanması da önem arz etmektedir.

Olumlu Sosyal Davranışlar (Pro-Sosyal Davranışlar), bir bireyin herhangi bir beklenti söz konusu olmaksızın örgüte fayda sağlayacak davranışlar sergilemesidir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711).

Rol Ötesi Davranış (Extra Rol Davranışları), örgüt için yarar sağlayacak mevcut rol beklentilerinin dışındaki davranışlardır (Organ vd., 2006: 33).

Örgütsel Kendiliğindenlik (Spontanlık), bireylerin örgütsel amaçlara ulaşılması için örgüt etkililiğine katkı sağlayıcı bir takım davranışları içlerinden gelerek sergilemeleridir (George ve Brief, 1992: 311).

Bağlamsal Performans (Contextual Performance), bireylerin iş tanımları içerisinde yer almayan görevlerinin dışında diğer bireylere gönüllü olarak sergiledikleri yardım davranışlarıdır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525).

Biçimsel Rol Davranışları, örgütler tarafından gerekliliği kabul gören örgütlerin resmi ödül ve ceza sistemleri içerisinde yer alan bireylerin iş tanımları içerisinde yer alan davranışlardır (Barksdale ve Werner, 2001: 146).

Özetle pro-sosyal davranış, extra rol davranış, spontanlık ve bağlamsal performans kavramları ÖVD kavramı ile özdeşleşen benzer kavramlar iken; biçimsel rol davranışları, ÖVD ile karşıt kavramları ifade etmektedir (Özler, 2010: 106). ÖVD, örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan, biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde çalışan davranış olarak tanımlandığında, bu davranış oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı da söz konusu olmaktadır. Ancak ÖVD'nin alt boyutlandırılmasında çeşitlilik karşımıza çıkmakta ve fikir birliğine varılamamaktadır. ÖVD'ye ilişkin literatür incelendiğinde bu alana yönelik 30 farklı boyut sınıflandırması yapıldığı görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516). Bu alanda farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmış olsa da yapılan çalışmalarda en çok kabul gören ve en çok kullanılan sınıflandırma Denis Organ tarafından yapılan beş boyutlu sınıflandırmadır (Erkiliç ve Güllüce, 2017: 33). Organ'ın (1988) yapmış olduğu sınıflandırmaya göre ÖVD'nin boyutları: diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve sivil erdemdir (Sharma ve Jain, 2014: 58).

Özgencilik/ Diğerkâmlık (Altruism), bir arada çalışan bireylerin doğrudan, gönüllü ve isteyerek birbirlerine karşı yardımda bulunmaları, ayrıca örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek sorunları da önlemeyi içerir (Smith vd., 1983: 657; Podsakoff vd., 2000: 517).

Vicdanlılık (Conscientiousness), bireylerin çalıştıkları işe karşı özen göstermeleri ve bunun için dakiklik, örgüt işlerini düzenli olarak yapma, kurallara uyma, ekstra mola vermekten kaçınma, erkenden iş başı yapma, temizlik, kaynakları koruma gibi kendilerinden beklenenin ötesinde davranışlarla yerine getirdikleri üstün görevlerdir (Kark vd., 2005: 899; Podsakoff vd., 2000: 522).

Nezaket (Courtesy), bireylerin örgütlerin zararına yol açabilecek durumları öngörerek bu konuda çalışma arkadaşlarını oluşabilecek problemlere karşı uyardıklarını içeren öngörü temelli boyuttur (Samancı, 2017: 20).

Sivil Erdem (Civic Virtue), bireylerin örgüt toplantılarına, politikalarına makro düzeyde aktif (Podsakoff vd., 2000: 525) ve gönüllü olarak katılmaları, örgüt çıkarlarını desteklemeleri, (Sharma ve Jain, 2014: 58) örgüt işleyişine yönelik endişe duymalarını ifade etmektedir (Gadot, 2006: 82).

Centilmenlik (Sportmanship), Organ'a (1988) göre, örgütlerde yaşanan olumsuzluklar karşısında şikâyet etme ve sızlanma gibi davranışlardan kaçınıp örgüt çalışmalarına karşı istekli olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Podsakoff, 1997: 263).

1.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel davranış literatürüne geçen önemli kavramlardan biri de örgütlerde etkili bir iletişim ağı oluşturulabilmesinin önünde önemli bir sorun olarak kabul edilen örgütsel sessizlik kavramıdır. Bu noktada örgütsel sessizlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için ilk olarak ses ve sessizlik kavramlarını tanımlamak gerekmektedir.

Bireylerin örgüt içerisindeki iş ve işleyiş ile ilgili yapıcı nitelikte sahip oldukları fikir, bilgi ve görüşleri ifade etmeleri seslilik olarak belirtilmektedir (Van Dyne vd. 2003: 1359). Sessizlik ise, etrafta gürültü olmama veya susma, konuşmama, söz söylememe anlamlarına gelen sükût durumu olarak ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). Başka bir açıklamaya göre ise; örgütsel ses (organizational voice), çalışanların örgütsel faaliyetlere ilişkin görüşlerini gönüllü

olarak ifade etmeleridir. Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olarak görülürken sesin tersi olarak kabul edilen sessizlik ise, çalışanların örgütsel söylemlere özgürce katılamaması olarak vurgulanmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

İlk defa 1970’li yıllarda Hirschman tarafından tanımlaması yapılmış olan çalışan sessizliği, bireylerin karşılaştıkları sorunlar karşısında mevcut durumu değiştirmeye çalışmak yerine mevcut duruma karşı boyun eğmeleri olarak ifade edilmiştir. Hirschman tarafından yapılan çalışmalar sessizliğe yönelik bir çerçeve oluşturulmasında etkili olmuştur (Zerenler, 2011: 146; Algin, 2014: 25). Morrison ve Milliken (2000) ise örgütsel sessizliği, bireyin örgütsel problemlere yönelik duygu, düşünce ve endişelerini açıklamaması olarak belirtmekte ve sessizliği kolektif bir fenomen olarak değerlendirmektedirler.

Bireyler bulundukları örgüt içerisinde konuşma yoluyla örgüt politikaları, prosedürler, örgüt kimlikleri ve kuralları ile ilgili bilgi sahibi olmakta iken, sessiz kalarak zor veya rahatsız edici durumlardan kaçınmaktadırlar. Pinder ve Harlos (2001)’ e göre de sessizlik, çalışanların örgüt şartları ile ilgili sahip oldukları bilgi ve düşüncelerini ifade etme noktasında çekimser kalmalarıdır. Bunun yanı sıra örgüt ile ilgili konularda şartları değiştirme ve iyileştirme kabiliyetine sahip kişilere karşı gerçek düşüncelerini ifade etmekten sakınmaları olarak da açıklanmaktadır. Kısaca sessizlik, bireylerin sahip oldukları bilgileri üstlerine açıklamaktan sakınmalarıdır (McGowan, 2003:2).

Örgütsel sessizlik kavramının boyutlarına yönelik literatür incelendiğinde bu alanda farklı sınıflandırmaların yapıldığı dikkat çekmektedir. Park ve Keil (2009)’ a göre, sessizlik bilinçli, savunmacı ve toplu sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 53). Van Dyne vd. (2003: 1360), tarafından yapılan araştırmada örgütsel sessizliğin kabullenici ve kendini korumaya yönelik sessizlik olmak üzere iki boyutu olduğu saptanmıştır. Ancak araştırmada kavramın diğer disiplinlerdeki araştırmalara da dayanarak boyutlarının prososyal davranışları da içerecek şekilde genişletilmesi gerektiği belirtilerek sessizliğin koruma amaçlı boyutunun da olduğu vurgulanmıştır. Brinsfield (2009) ise, yaptığı çalışmada bireylerin sadece kendilerini korumak ve savunmak için değil prososyal güdülerinin etkisi ile de sessiz kaldıklarını belirtmiştir.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ile Brinsfield (2009)’ un yaptıkları çalışmalara dayanılarak sessizliğin boyutları; kabullenici sessizlik (acquiescent silence), korunma amaçlı (defensive) ve koruma amaçlı (ProSocial) sessizlik olmak üzere 3 temel boyut olarak belirtilmiştir.

Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence); örgütsel konular ile ilgili fikir ve bilgilerin saklı tutulması olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik bir onay ve statükonun pasif kabulü şeklinde de ifade edilebilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1366). Kabullenici sessizlikte bireyler konuşmak ve görüş bildirmek istememektedirler, bilinçli olarak örgütsel konulara karışmama ve pasif kalma davranışı sergilemektedirler. Bu davranışın nedeni ise; bireylerin düşüncelerini paylaşımlar bile herhangi bir değişiklik olmayacağı inancına sahip olmaları (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 158) ya da konuşmalarının anlamsız olacağını düşünmeleridir.

Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence), bireylerin konuştukları zaman organizasyon içerisinde olumsuz tepkiler veya eylemler ile karşılaşacaklarından korkarak sessiz kalmalarıdır (Gambarotto ve Cammazzo, 2010: 174). Bireylerin bilgi, fikir ve düşüncelerini kendilerini korumak amacıyla saklamaları olarak tanımlanmaktadır. Korunma amaçlı sessizliğe göre, bireyler ileriki süreçlerde alternatifleri kendi yararlarına çevirebilmek için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Kulualp ve Çakmak, 2012: 125).

Korumacı (Pro-Social Silence), örgüt yararına veya özgeci sessizlik; iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğer bireylerin ya da örgütlerin yararı için işbirlikçi davranışlar sergileyerek

gizlenmesidir. Korunmacı sessizliğin aksine korunmacı sessizlik bireyin kendisi için olumsuzluktan korkması yerine başkaları için endişeye kapılmasını içermektedir (Van Dyne vd., 2003: 1367). Başkaları düşünülerek sergilenen bu davranışta; diğer bireylerin menfaatlerinin bilinçli olarak gözetilmesi ve özverili olma düşüncesi hâkim olmaktadır (Gül ve Özcan, 2011:113).

Kabullenici ve korunmacı sessizlik Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) tarafından yönetim yazınına geçirilmiş iken, korunmacı ya da diğer bir deyişle özgeci, toplum yanlısı sessizlik ise, Van Dyne vd. (2003) tarafından kazandırılmıştır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 159).

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Vatandaşlık davranışı veya iyi asker sendromu olarak da nitelendirilen ÖVD, örgütlerde, bireylerin kendilerinden beklenen davranışların dışında resmi iş tanımları içerisinde yer almayan kendi arzularıyla örgütlerdeki etkin işleyişi ve başkalarına fayda sağlamayı amaçlayarak sergiledikleri extra rol davranışlarıdır (Turnipseed, 2002: 1). İşbirlikçi davranışlar açısından olumlu sonuçlar yaratan ÖVD, artan ilgi ve araştırmalar neticesinde örgütlerde performans, rekabet avantajı gibi olumlu sonuçlar yarattığı için önem verilen bir kavram olmuştur (VanDyne vd., 2000: 4). Örgütlerde ilerleyen süreç içerisinde gerek işleyiş gerekse örgütsel ilişkiler açısından önem verilen ÖVD kavramının yanı sıra örgütsel sessizlik kavramı da önem verilen bir diğer örgütsel davranış konusu olmuştur. Örgütlerde çalışanlar söylemsel katılım yani konuşma yoluyla örgüt politikaları ve kuralları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Ayrıca çalışanlar örgütlerde düşüncelerini ifade ederek örgüt içerisinde rol kimliklerini oluşturmaktadırlar (McGowan, 2003: 2). Örgütlerde bu durumun aksi olan sessizlik, 1970' li yıllarda Hirschman tarafından ilk kez tanımlanmaya çalışılmış ve bireylerin karşılaştıkları problemler karşısında durumu değiştirmeye yönelik hareket etmek yerine duygu, düşünce ve endişelerini açıklamaktan kaçınmaları şeklinde ifade edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000).

Kavramlara yönelik literatür incelendiğinde ÖVD ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine yeterli araştırma yapılmadığı ve bu alana yönelik çalışmaların artırılması gerektiği dikkat çekmektedir. Nitekim çalışanların bağlı oldukları örgütlerde sessiz kalmayı tercih ettikleri durumlar onların ÖVD sergilemeleri üzerinde de etkili olabilmektedir (Şehitoğlu, 2010: 110). Aşağıda kısaca özetlenen alan çalışmalarıyla örgütsel sessizlik ve ÖVD arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Şehitoğlu tarafından Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren 100 büyük sanayi kuruluşu içerisinde 1323 çalışan ile yapılan "Örgütsel sessizlik ÖVD ve Algılanan Çalışan Performansı ilişkisi" adlı çalışma sonucunda, örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerinde etkili bir unsur olduğu, ÖVD' nin de çalışan performansına yön verdiği saptanmıştır (Şehitoğlu, 2010).

Özcan (2011)' ın "Mobbingin ÖVD Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Sessizlik" isimli çalışmasında ise 54 erkek, 21 kadın olmak üzere toplam 75 çalışana anket uygulaması yapılmış ve elde edilen bulgular neticesinde mobbingin ÖVD ve örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Alioğulları (2012), tarafından ÖVD ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Erzurum' da iki ilaç firması ve iki hastane olmak üzere dört işletmede 99 kadın, 157 erkek toplamda 256 çalışan ile yapılan araştırmada örgütsel sessizlik ve ÖVD arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Tecimen'in (2013), örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacıyla Ankara'daki turizm işletmelerinde çalışan 427 kişi ile gerçekleştirdiği alan araştırmasında örgütsel sessizlik ve ÖVD arasında negatif yönde bir ilişkinin var olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Harbalıoğlu'nun (2014), örgütsel sessizlik ve ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yaptığı Antalya'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde 207 erkek ve 185 kadın toplamda 392 çalışanla yaptığı araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin ÖVD'yi olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ürek, Demir ve Uğurluoğlu (2015), tarafından Ankara' da görev yapan 230 sağlık çalışanı ile sessizliğin ÖVD üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmada örgütsel sessizliğin alt boyutları ile ÖVD' nin alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cohen ve Gatod (2000), tarafından İsrail' de ki halk sağlığı kuruluşlarında 200 çalışan ile ÖVD' nin etkisine yönelik yapılan ampirik araştırma sonucunda modern toplumlarda kamu yönetimi için ÖVD' nin önemli bir etken olduğu bulgusuna varılmıştır.

Brinsfield (2009) tarafından çalışan sessizliğinin performans üzerindeki etkisini incelemeye yönelik inşaat, finans, hizmet, eğitim gibi farklı sektörlerde çalışan 140 kişi ile yapılan çalışmada, çalışan sessizliği ve sesliliği değişkenlerinin performans üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Nafei (2015) tarafından Mısır' da eğitim hastaneleri üzerinde yapılan başka bir çalışmada örgütsel sessizlik türleri ve ÖVD' nin etkileşimi incelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda 192 kadın, 123 erkek olmak üzere 315 hastane çalışanına anket uygulanmıştır. Anket sonucunda, örgütsel sessizlik ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

He, Wang, Li, Wu ve Estay (2018), çalışan sessizliği ve zorunlu vatandaşlık davranışı üzerine yaptıkları çalışmada Çin' de iki imalat sektöründe toplam 242 çalışana anket uygulamış ve araştırma sonucunda sessizliğin boyutları ile vatandaşlığın ilişkili olduğu saptanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin varlığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Ancak bu ilişkinin yönü ve düzeyi araştırmaların nitelik ve niceliğine göre farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmaların en önemli sebebi kültürel farklılıklardır. Toplumsal yapıdaki farklılıklardan başlayan bu değişiklikler yönetim kültüründeki farklılıklara oradan da kurumsal kültüre/örgüt kültüründeki farklılıklara kadar dayanmaktadır. Bunun yanı sıra örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen güven, güvensizlik, tehditler, fırsatlar, belirsizlikler, değişimler çalışanların kurumsal kimliğini, aidiyetini ve dolayısıyla örgüt içerisindeki ses ve/veya sessizliğini etkilemektedir.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULARI

2.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme ile yaşanan teknolojik ilerlemeler ve buna bağlı olarak artan rekabet koşulları birçok alanda yenileşmeye gidilmesini ve örgütsel verimliliğin sağlanabilmesi için çalışan psikolojisine gereken önemin verilmesini zorunlu kılmıştır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel başarılar üzerinde yadsınamaz bir öneme sahip olan ÖVD ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkideki faktörlerinin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin neler olduğunu incelemektir. Ayrıca kamu çalışanlarının bu değişkenlere yönelik algı ve tutumlarının Karaman ili kamu çalışanları örneğinde ele alınarak ÖVD ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkinin yönü tespit edilmesidir. Elde edilen bulgulardan hareketle bu alanda yaşanan problemlerin çözümü için öneriler sunmak ve bu alanda yapılacak olan çalışmalara katkı sağlamak da araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Araştırmanın Kısıtları ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın örneklemini Karaman il merkezindeki kamu kurumlarında görev yapan çalışanlar oluşturmuştur. Tüm kamu kurumu çalışanlarına ulaşılabilmesi ve il bazında örnekleme yapılması

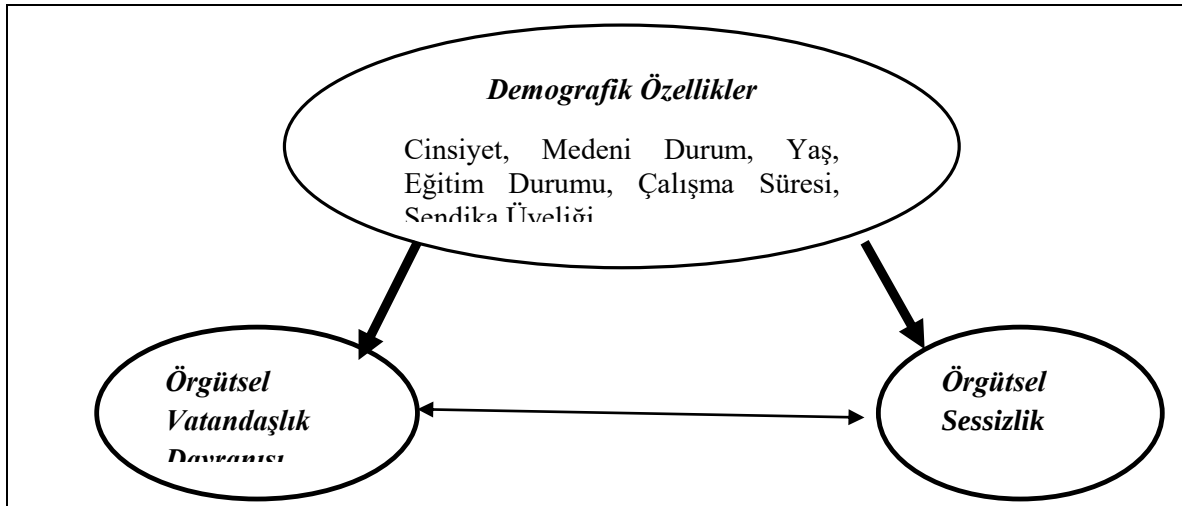
benzeri araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da kısıtlarından bir tanesi olmuştur. Bir diğer kısıt ise araştırmaya dâhil olmak istemeyerek anketlere yanıt vermeyen çalışanların varlığı olmuştur.

Araştırma verilerine ulaşabilmek için anket tekniği kullanılmıştır. Bu çalışma için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Podsakoff vd. (2000) ile Morrison (1994) tarafından geliştirilmiş olan Türkçeye uyarlaması Yener ve Aykol (2009) ile Türker (2006) tarafından geliştirilen 19 maddelik ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, VanDyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlaması Taşkıran (2011) tarafından yapılan 15 maddelik örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçekte de ölçek maddelerine verilecek olan cevaplar 5' li likert ölçeği derecelendirmesine göre belirlenmiştir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler belirlenerek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış ve konuyla ilgili hipotez testleri yapılmıştır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmada belirlenen hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

- **H₁** Kamu çalışanlarının cinsiyetlerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.
- **H₂** Kamu çalışanlarının medeni durumlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.
- **H₃** Kamu çalışanlarının eğitim düzeylerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.
- **H₄** Örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₅** Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu ile ÖVD arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₆** Örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu ile ÖVD arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₇** Örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu ile ÖVD arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

2.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler SPSS 20.0 istatistik programı ile incelenmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde çalışanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, tutum ve algılarla ilgili güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Demografik Veriler

Tablo 3.1. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Değişkenler	Özellikler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	265	75,3
	Kadın	87	24,7
Medeni Durum	Evli	277	78,7
	Bekâr	74	21,0
Yaş	21-25	12	3,4
	26-30	55	15,6
	31-35	83	23,6
	36-40	77	21,9
	41-50	87	24,7
	51 ve üzeri	38	10,8
Eğitim Durumu	Lise	68	19,3
	Ön Lisans	47	13,4
	Lisans	199	56,5
	Lisansüstü	38	10,8
Çalışma Süresi	1 yıldan az	9	2,6
	1-5 yıl	78	22,2
	6-10 yıl	106	30,1
	11-20 yıl	89	25,3
	21-30 yıl	56	15,9
	30 yıl üzeri	14	4,0
Sendika Üyeliği	Evet	227	64,5
	Hayır	125	35,5
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	15	4,3
	1-5 yıl	106	30,1
	6-10 yıl	113	32,1
	11-20 yıl	72	20,5
	21-30 yıl	37	10,5
	30 yıl ve üzeri	9	2,6

Görev Pozisyonu	Memur	139	39,5
	Uzman	14	4,0
	VHKİ	35	9,9
	Bilgisayar İşletmeni	41	11,6
	Tekniker/Mühendis	51	14,5
	Şube Müdürü	3	,9
	Müdür Yardımcısı	5	1,4
	İl Müdürü/Müdür	4	1,1
	Diğer	60	17,0
Gelir Durumu	1000-2000 TL	8	2,3
	2001-3000 TL	149	42,3
	3001-4000 TL	117	33,2
	4001-5000 TL	53	15,1
	5000 TL ve Üzeri	25	7,1
Statü	Sözleşmeli	55	15,6
	Kadrolu	297	84,4

352 çalışanın katılım sağladığı anketten elde edilen demografik verilere göre çalışanların 265' i (% 75,3) erkeklerden, 87'si (% 26,0) kadınlardan oluşmaktadır.

Ankete katılan çalışanların 277'si (% 78,7) evli, 74'ü (% 21,0) ise bekârdır. Çalışanların yaş aralıkları incelendiğinde ise; 21-25 yaş aralığı kamu çalışanı sayısının 12 (%3,4), 26-30 yaş aralığı 55 (%15,6), 31-35 yaş aralığı 83 (%23,6), 36-40 yaş aralığı 77 (%21,6), 40-50 yaş aralığı 87 (%24,7), 51 yaş ve üzeri 38 (%10,8) çalışanın bulunduğu görülmektedir. Bulgulardan hareketle 40-50 yaş grubu çalışanların daha fazla olduğu (%24,7) görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu frekanslarının dağılımı ise şöyledir; lise mezunu 68 (% 19,3), ön lisans 47 (% 13,4), lisans 199 (% 56,5) , lisansüstü 38 (%10,8), mezun bulunmaktadır. Elde edilen verilerden anlaşılabileceği üzere araştırmaya katılan çalışanların yarıdan fazlası (%56,5) lisans mezunudur.

Çalışma sürelerine göre ise; 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların sayısı 9 (%2,6), 1-5 yıl 78 (%22,2), 6-10 yıl 106 (%30,1), 11-20 yıl 89 (%25,3), 21-30 yıl 56 (%15,9), 30 yıl ve üzeri kıdeme ise 14 (%4,0) çalışan sahiptir. Kıdem süreleri bakımından değerlendirilecek olursa kamu kurumlarında en fazla çalışma süresine sahip olan kesimi %30,1 oran ile 6-10 yıllık kıdeme sahip çalışanlar oluşturmaktadır.

Tabloda belirtildiği üzere çalışanların 227'si (% 64,5) sendika üyeliğine sahip iken, 125 (% 35,5)'i herhangi bir sendika üyesi değildir. Buradan kamu kurumlarında sendikalaşma oranının fazla olduğu çıkarımında bulunulabilmektedir.

Çalışanların bulundukları kurumdaki çalışma süreleri ise, 1 yıldan az çalışan 15 (% 4,3), 1-5 yıl çalışan 106 (% 30,1), 6-10 yıl çalışan 113 (% 32,1), 11-20 yıl çalışan 72 (%20,5), 21-30 yıl çalışan 37 (%10,5), 30 yıl ve üzeri çalışan 9 (% 2,6) olarak tespit edilmiştir.

Görev pozisyonlarının dağılımına göre; memur 139 (%39,5), uzman 14 (% 4,0), VHKİ 35 (%9,9), bilgisayar işletmeni 41 (%11,6), tekniker/mühendis 51 (%14,5), şube müdürü 3 (%9), müdür yardımcısı 5 (%1,4), il müdürü/ müdür 4 (%1,1), diğer pozisyonlarda 60 (%17,0) çalışan görev almaktadır.

Gelir durumu frekans dağılımı ise; 1000-2000 TL gelire sahip çalışan sayısı 8 (%2,3), 2001-3000 TL 149 (%42,3), 3001-4000 TL 117 (%33,2), 4001-5000 TL 53 (%15,1), 5000 TL ve üzeri gelire ise 25 (%7,1) çalışan sahiptir. Çalışanların statülerine göre, 55 (% 15,6) çalışan sözleşmeli, 297 (% 84,4) çalışanın ise kadrolu olarak çalışmakta olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere çalışanların demografik özelliklerine ilişkin çeşitli sorular yöneltilmiş ve bu alanda kamu çalışanlarına ilişkin ayrıntılı verilere ulaşılmıştır.

Tablo 3.2.ÖVD Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Faktör	Soru ifadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı
Örgütsel Gelişime Katkı	Birimler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olurum.	3,69	1,014	0.651
	Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara, görevim dışında olsa bile gönüllü katılırım.	3,34	1,159	0.584
	Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişimlerin takip etmem.	2,27	1,053	0.706
	Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılır, görüşlerimi bildiririm.	3,60	1,084	0.652
	Kurumsal duyuruları okumam ve takip etmem.	2,07	1,049	0.658
	İşimle ilgisi olmasa bile kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk alırım.	3,51	1,091	0.734
	Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olurum.	3,84	0,972	0.697
	Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırmam.	2,06	0,992	0.536
	Benden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım ederim.	3,84	1,041	0.749
	Benden istenmemesine rağmen bir şeylerin yapılmasına gönüllü olurum.	3,60	1,028	0.694

	Ağır iş yükü olanlara yardım ederim.	3,70	0,995	0.719
Kendini Geliştirme	İş arkadaşlarımla teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşmam.	3,86	0,982	0.635
	Çalıştığım kurumu dışarıya karşı çalışanların destekleyen bir kurum olarak tanıtırım.	2,18	1,196	0.660
Sahiplenme	Çalıştığım kurumu dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir kurum olarak tanıtırım.	3,38	1,158	0.732
	Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı kurumu savunurum.	3,65	1,076	0.765
	Kurumun çıkarlarını, kendimin ve çalışma arkadaşlarımla çıkarlarımdan üstün tutarım.	3,59	1,121	0.542
İşe Özen Özen	İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olurum.	3,81	1,082	0.548
Centilmenlik	İşte ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösteririm ve abartırım.	1,96	1,020	0.681
	İş ve kurumla ilgili yakınıyorum.	2,36	1,204	0.676
Faktör Açıklayıcılığı Toplam			55,227	
ÖVD Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)			0,725	
KMO Ölçek Geçerliliği			0,880	
Bartlett's Küresellik Testi			2258,016	
Standart Sapma			171	
P değeri			0,000	

ÖVD' ye ilişkin yapılan faktör analizi ve güvenilirlik testlerine göre ölçeğin bu araştırma için uygun olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan testler sonucunda ÖVD' nin KMO değeri 0,880 güvenilirlik Cronbach's (α) ise 0,725 olarak çıkmıştır. Bu sonuç ÖVD ölçeğinin araştırma için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3. Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Faktör adı	Soru ifadesi	Ort	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı
	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	2,62	1,118	0.734

Kabullenici Sessizlik	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	2,47	1,021	0.765
	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	2,26	0,965	0.703
	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim	2,17	0,955	0.541
	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,26	1,045	0.579
Korumacı Sessizlik Korumacı Sessizlik	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	2,14	0,978	0.808
	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	2,13	1,001	0,854
	Bulduğum kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	2,20	1,024	0.597
	Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	2,14	0,988	0.777
	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	2,17	1,027	0.840
Korunmacı Sessizlik	Kurum ile ilgili olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	3,66	1,214	0.667
	Kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	3,59	1,206	0.678
	Kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	4,00	1,046	0.837
	Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	4,12	1,037	0.842
	Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	4,18	1,050	0.815
Faktör Açıklayıcılığı Toplam			61,923	
ÖVD Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)			0,812	
KMÖ Ölçek Geçerliliği			0,841	
Bartlett's Küresellik Testi			2464,360	
Standart Sapma			105	
P değeri			0,000	

Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin yapılan testler sonucunda, Cronbach's (α) değeri 0,812, KMO değeri ise, 0,842 olarak tespit edilmiştir. Sessizlik ölçeğinin araştırma bulgularına ulaşmak için uygun olduğu bulgusuna varılmıştır.

Tablo 3.4. Çalışanların Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre ÖVD Algısı

Değişken	Test	Gruplar	N	Ortalama	P	Yorum
Cinsiyet	t-Testi	Erkek	265	3,1654	,020	Fark Var P<0,05
		Kadın	87	3,1978		
Medeni Durum	t-Testi	Evli	276	3,1829	,940	Fark Yok P>0,05
		Bekâr	74	3,1323		

Cinsiyete ilişkin yapılan t-Testi neticesinde, erkek ve kadın çalışanların ÖVD sergilemelerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (P<0,05). Bu noktadan hareketle "**H₁: Kamu çalışanlarının cinsiyetlerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir**" hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların medeni durumlarına ilişkin farklılık analizine göre ise; çalışanların medeni durumlarına göre ÖVD sergilemeleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (P>0,05). Bu bulgular neticesinde "**H₂: Kamu çalışanlarının medeni durumlarına göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir**" ifadesi reddedilmiştir.

Tablo 3.5. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre ÖVD Algısı

ÖVD	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri
	Lise	68	3,0836	2,901	0,035
	Ön Lisans	47	3,2643		
	Lisans	199	3,2050		
	Lisansüstü	38	3,0568		

Çalışanların eğitim düzeyi değişkenine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonucuna göre eğitim durumu ve ÖVD arasında bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuca göre "**H₃: Kamu çalışanlarının eğitim düzeylerine göre ÖVD algıları değişiklik göstermektedir.**" hipotezi red edilmiştir.

Tablo 3.6. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	N(352)	Örgütsel sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	ÖVD
Örgütsel Sessizlik	Pearson Correlation	1	,766**	,764**	,527**	,156**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,003
	Pearson Correlation		1	,592**	,028	-,034

Kabullenici	Sig. (2-tailed)			,000	,605	,525
Sessizlik						
Korunmacı	Pearson Correlation			1	-,002	,026
Sessizlik	Sig. (2-tailed)				,972	,629
Korunmacı	Pearson Correlation				1	,308**
Sessizlik	Sig. (2-tailed)					,000
ÖVD	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (P<0.01)

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (P<0.05)

Tablo 3.6' da ÖVD ile örgütsel sessizlik ve boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; ÖVD ve örgütsel sessizlik arasında öngörülenin aksine pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0,156^{**} > 0,01$) olduğu görülmüştür. ÖVD ile örgütsel sessizliğin kabullenici ($r = -0,034 < 0,01$) ve korunmacı boyutu ($r = 0,026 < 0,01$) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. ÖVD ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasında ($r = 0,308^{**} > 0,01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgulardan hareketle; "**H₄: Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır**" hipotezi red edilmiştir.

Tablo 3.7. Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	P değeri
Kabullenici Sessizlik	-,090	-1,420	,157
Korunmacı Sessizlik	,079	1,259	,209
Korunmacı Sessizlik	,311	6,117	,000
R= ,318	R²= ,101	F değeri= 13,040	P değeri= ,000

Örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve korunmacı alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alındığında, kabullenici sessizlik ve ÖVD arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle "**H₅: Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu ile ÖVD arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır**" hipotezired edilmiştir. Kabullenici ve korunmacı sessizlik alt boyutlarının ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı Korunmacı alt boyutunun ise pozitif yönde ve anlamlı şekilde ($\beta = ,311$) etkili olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizinde, sessizlik ve diğer alt boyutlarının bağımlı değişken olan ÖVD' yi %10,1 düzeyinde açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel sessizlik ve boyutları ile ÖVD arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmamanın örneklem kitlesini Karaman ili merkez kamu kurumlarında görev yapan kamu çalışanları oluşturmuştur. 400 kamu çalışanına yapılan anket uygulamasında geçerli 352 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Yapılan araştırma bulguları şöyledir;

- ✓ Çalışanların demografik özelliklerinden sadece cinsiyet ve çalışma süresinin ÖVD üzerinde farklılık gösterdiği saptanmıştır.
 - Çalışanların cinsiyetlerine göre ÖVD algılarında farklılık olduğu tespit edilmiştir ($P<0.05$). Buna göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre ÖVD algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.
 - Kamu çalışanlarının çalışma süreleri ile ÖVD arasında da bir ilişki saptanmıştır. Buna göre, çalışanların kıdem sürelerine göre ÖVD algılarının farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. 6-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanların yüksek bir ÖVD algısına sahip oldukları gözlenmiştir. Bu durum çalışanların kıdem sürelerinin örgütlerine olan bağlılıklarını arttırdığı ve böylelikle ÖVD algılarını yükselttiği şeklinde açıklanabilir.
- ✓ Çalışanların ÖVD ve örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde (ÖVD=3,17; Örgütsel sessizlik=2,81) olduğu bulgusuna varılmıştır. Bu sonuca göre, Karaman kamu çalışanlarının yüksek sayılabilecek düzeyde ÖVD algısına sahip oldukları söylenebilmektedir.
- ✓ ÖVD ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, ÖVD ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yani örgüt içerisinde ÖVD arttıkça örgütsel sessizlik artış göstermektedir. Bu durum çalışanların, ÖVD sergiledikleri halde örgüt içerisinde yanlış anlaşılma, ihbarcı olarak nitelendirilme veya bir takım hataları dile getirmenin itibarlarını ve arkadaşlık ilişkilerini zedeleyebileceği endişesi ile sessiz kalmayı tercih ettikleri şeklinde açıklanabilmektedir.
- ✓ ÖVD ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularına göre,
 - ÖVD ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Örgütlerde vatandaşlık davranışı arttıkça kabullenici sessizlik azalmaktadır. Bunun nedeni, çalışanların gördükleri hataları bilinçli olarak saklamaları, örgütsel gelişime katkı sağlamak noktasında vatandaşlık algısını düşürmesinden kaynaklanmaktadır.
 - Örgütsel sessizliğin korunmacı ve korumacı sessizlik boyutları ile ÖVD arasında ise, pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ÖVD arttıkça sessizliğin korunmacı ve korumacı sessizlik boyutları artış göstermektedir. Bu durum çalışanların hem kendilerini hem de örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla hataları ifade etmekten kaçınmaları olarak açıklanabilir.

Araştırmamanın genel bir değerlendirmesi yapılacak olursa, ÖVD ve örgütsel sessizlik arasında düşük de olsa bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu alana yönelik yapılan araştırmaların birçoğunda ÖVD ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu vurgulanmış, ancak bu çalışmada iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum yaşanan değişimlerden ve gelişimlerden kaynaklanabileceği gibi kamu kurumları içerisinde gerçekleştirilen politika değişikliği gibi etkilere de kaynaklanmış olabilmektedir. Neticede vatandaşlık algısına sahip bireylerin düşünce ve fikirlerini paylaşarak pasif kalmaktan uzak olmaları beklenmektedir.

Bundan sonraki yapılacak benzer çalışmalarda kamu-özel sektör ayrımı gözeterek ele almalarının iki sektörün karşılaştırılması açısından olumlu katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca

araştırmada Türkiye’de genellikle ÖVD ile boyutları ve örgütsel sessizlik ele alındığı için örgütsel sessizliğin boyutlarının dâhil olduğu çalışmalar azınlıktadır.

KAYNAKÇA

- Algin, İlknur (2014), “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları, Duygu Zişan (2012), “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Barksdale, Kevin; WernerJon, M. (2001), “Managerial Ratings Of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models Of Their Relationship”, **Journal of Business Research**, No:51, p.p. 145-155.
- Bateman, Thomas; Organ, Denis (1983), “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No: 4, s. 587-595.
- Bowen, Frances., Blackmon Kate (2003), “Spirals of silence: The Dynamic Effects of Diversity On Organizational Voice”, **Journal Of Management Studies**, Vol. 40, No: 6, p.p. 1393-1417.
- Brief, Arthur; Motowidlo, Stephan, j. (1986), “Pro-Social Organizational Behaviors”, **Academy of Management Review**, No:11, s.710-725.
- Brinsfield, Chad, T. (2009), “Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation”, Ohio State University, USA.
- Cohen, Aaron; Vigoda, Eran (2000), “Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel”, **Administration & Society**, Vol. 32 No: 5, p.p. 596-624.
- Çakıcı, Ayşehan (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri” **Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 16, S: 1, p.p. 145-162.
- Erkılıç, Eren; Güllüce, Ali (2017), “Investigation of Organizational Citizenship Behavior of Hotel Employees by Structural Equation Model” **iBusiness**, No:9, p.p.31-47.
- Erigüç, Gülsün; Ergin, Gülpembe. (2003). “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçerken İş Analizi: Kamu Hastaneleri Personel Bölümlerinde Bir Uygulama” **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, C: 6, S:1, s: 116-134.
- Eryılmaz, Bilal (2016), *Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar- Fonksiyonlar- Politikalar*. Umuttepe Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- Gadot, Vigoda Eran (2006), “Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations”, **Journal for the Theory of Social Behaviour**, Vol.36, No:1, p.p.77-93.
- Gambarotto, Francesca; Cammuzzo, Alberto (2010), “Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice”, **Innovation: Management, Policy & Practice**, Vol.12, No: 2, p.p.166-179.
- George, Jennifer; Brief, Arthur (1992), “Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work- Organizational Spontaneity Relationship” **Psychological Bulletin**, Vol. 112, No: 2, p.p. 310-329.

- Gül, Hasan; Özcan, Nazlı (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, No: 2, 107-134.
- Harbalıoğlu, Melda (2014). "Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Harlos, Pinder, K. (2001), "When organizational voice systems fail: More on the deafear syndrome and frustration effects", **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.37 No:3, p.p. 324-342.
- He, Peixu., Wang, X., Li, Z., Wu, M., Estay J, (2018), "Compulsory Citizenship Behavior and Employee Silence: The Roles Of Emotional Exhaustion and Organizational Identification" **Social Behavior and Personality: an International Journal**, Vol.46, No:12, p.p. 1-24.
- <http://www.tdk.gov.tr>E.T. (11.02.2018)
- Kahveci, Gökhan; Demirtaş, Zülfü (2013), "Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları" **Eğitim ve Bilim**, C: 38, S:167, s: 50-64.
- Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2008), *Örgütsel Sessizlik* (Ed. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar (129-165). Ankara, İlke Yayınevi, 1. Basım.
- Karcı, Şükrü, Mert (2008), "Yeni kamu İşletmeciliği Yaklaşımının temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C:8, S: 16, s: 40-64.
- Kark, Ronit; Waismel-Manor, Ronit , (2005), "Organizational Citizenship Behavior: What's Gender Got to Do With It", **Organization Articles**, Vol.12, No: 6, p.p. 889-917.
- Kulualp Göktaş, Halime; Çakmak, Ferda, Ahmet (2012), "Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C: 12, S:1, s: 123-146.
- McGowan, Rosemary (2003), "Organizational Discourses: Sounds Of Silence. Silence and Voice In Organizational Life Stream", 3rd International Critical Management Studies Conference, Lancaster University, UK.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change and Development In A Pluralistic. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, Elizabeth, Wolfe; Milliken, Frances (2000), "Organizational Silence: A Barrier To Change and Development In A Pluralistic", **The Academy Of Management Review**, Vol. 25, No: 4, p.p. 706-725.
- Nafei, Wageeh (2015), "The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospitals", *Journal Of Management and Sustainability*, Vol.5, No: 1, p.p. 51-74.
- Organ, Denis, W. (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean- Up Time", **Human Performance**, Vol.10, No: 2, p.p. 85-97.
- Organ, D., W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks - California.

- Özcan, Nazlı (2011), "Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özler, Derya (2010), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Bursa.
- Park, C. W; Keil, M. (2009), "Organizational Silence and Whistle-Blowing on It Projects: An Integrated Model", **Decision Sciences**, Vol. 40, No:4, p.p. 901-919.
- Pinder, Craig; Harlos, Karen (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", **Research in Personnel and Human Resources Management**, No: 20, p.p. 331-369.
- Podsakoff, Philip, M.; MacKenzie, Scott (1997), "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A review and Suggestions for Future Research", **Human Performance**, Vol.10, No: 2, p.p. 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 10(3), 513-563.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz, Melek (2001), *Örgüt Psikolojisi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz Vergiliel Melek (2013), *Örgütsel Davranış*, Alfa Aktüel, Bursa.
- Samancı, Simge (2017), "Örgütsel ve Kişisel Öncülleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Model Testi", Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sharma, Vivek; Jain, Sangeeta (2014), "A Scale For Measuring Organizational Citizenship Behavior In Manufacturing Sector", **Pacific Business Review International**, Vol.6, No: 8, p.p. 57-62.
- Smith, A. C., Organ D. W., Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior It's Nature and Antecedent. **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, No:4, p.p. 653-664.
- Şehitoğlu, Yasin (2010), "Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performans İlişkisi", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şenturan, Şermin (2014), *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul.
- Tecimen, Mustafa (2013), "Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turnipseed, David (2002), "Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics", **Journal of Business Research**, Vol.55, No: 1, p.p. 1-15.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Construct", **Journal of Management Studies**, Vol.40, No: 6, p.p. 1359-1392.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No: 4, p.p. 765-802.

- Van Scotter, James, R., Motowidlo, Stephan, J. (1996), "Interpersonal Facilitation and Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance", **Journal of Applied Psychology**, No: 81, p.p. 525-531.
- VanDyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, E. M., Cummings, L. L. (2000), "Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem As Predictors of Organizational Citizenship In a Non-Work Setting", **Journal of Organizational Behavior**, No: 21, p.p. 3-23.
- Zerenler, M. (2011). *Örgütsel Sessizlik* (Ed. Aykut Bedük), *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*. (146-154), Atlas Akademi, 1. Basım, Konya.