

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mustafa TECİMEN

Ankara
Eylül - 2013

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa TECİMEN

Danışman: Doç. Dr. Muharrem TUNA

Ankara

Eylül -2013

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Mustafa Tecimen’in “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tezi 0210/2013 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadıİmza

Başkan :.....

.....

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Muharrem TUNA

.....

Üye :

.....

ÖNSÖZ

Lisans döneminde ve tez çalışmama başlamış olduğum tarihten itibaren her konuda bana destek olan, ilgi ve yardımlarını benden esirgemeyen, hoşgörüsü ve maneviyatı ile hep yanımda olan tez danışmanım sayın Doç. Dr. Muharrem Tuna'ya,

Maddi ve manevi desteği ile katkıda bulunan, tez çalışmalarında yardımcı olan değerli meslektaşlarım ve dostlarım Öğr. Gör. Ercan Karaçar'a, Öğr. Gör. Melda Harbalioğlu'na, Öğr. Gör. Ali Turan Bayram'a ve Öğr. Gör. Yusuf Ormankıran'a

Anket uygulamalarımda bana yardımcı olan arkadaşlarım Mustafa Çelikkaya'ya, Berkay Yürür'e ve Eda Aydoğan'a

Sevgisini bir ömür boyu hissedeceğim canım aileme,

Sonsuz Teşekkürlerimi Sunuyorum.

Mustafa TECİMEN

ÖZET

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANKARA'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

TECİMEN, Mustafa

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Muharrem TUNA

Eylül - 2013, 119 Sayfa

Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen 427 işgörene anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarını değerlendirmek amacıyla, değişik gruplar arasında istatistiksel anlamda herhangi bir farklılığın olup olmadığını araştırmak için, tek değişkenli analiz teknikleri olan t testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgular ortaya konulan hipotezleri destekler niteliktedir.

Araştırmada işgörenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik davranış düzeyleri analizine göre cinsiyet ve medeni anlamli bir farklılık bulunmamıştır. Fakat yaş, gelir durumu, eğitim ve turizm eğitimi durumu, işletmedeki bulunduğu pozisyonu ve çalıştığı bölüm, turizm sektöründe ve işletmede çalıştığı çalışma süresi ile anlamli bir sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri analizine göre medeni durum, yaş, gelir durumu, eğitim ve turizm eğitimi durumu, işletmedeki bulunduğu pozisyonu ve çalıştığı bölüm, turizm sektöründe ve işletmede çalıştığı çalışma süresi ile anlamli bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Turizm işletmeleri

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A CASE STUDY FOR FIVE AND FOUR STARS ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS

TECİMEN, Mustafa

Science of Tourism Management Education

Thesis Advisor: Doç.Dr. Muharrem TUNA

September – 2013, 119 Pages

In order to determine the relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence , the 4 and 5 star hotels in Ankara employed 427 employees completed the questionnaire. To evaluate the results of the study , no statistically significant difference between different groups in order to investigate whether the univariate analysis techniques applied to the t-test and ANOVA test. The findings obtained from the analysis supports the hypothesis put forth .

Silence in the study of organizational behavior by demographic characteristics of employees by gender and marital levels, no significant difference was found in the analysis . However, age, income, education, and tourism education status, where the position of the enterprise and worksection works in the tourism industry and the operation is concluded that no significant workingtime . According to the analysis by demographic characteristics of employees' levels of organizational citizenship behavior, marital status, age, income, education, and tourism education status, where the position of the enterprise and work section the tourism industry andthe operation was concluded that the significant difference in working time is running .

Organizational silence correlation analysis was carried out to determine the relationship between the OVD organizational silence, according to the results of the sub-dimensions of organizational citizenship behavior is concluded that there is a relationship of mutual negative .

Key Words: Organizational silence , organizational citizenship behavior , tourism enterprises

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem.....	2
1.2 Araştırmanın Amacı.....	4
1.3 Araştırmanın Önemi.....	8
1.4 Araştırmanın Varsayımları.....	9
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	9
1.6 Tanımlar ve Kısaltmalar.....	10
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11
2.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	11
2.1.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	11
2.1.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI.....	13
2.1.2.1 Sessiz Kalma.....	14
2.1.2.2 Sessiz Bırakılma.....	14
2.1.3 SES VE SESSİZLİKLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	14
2.1.3.1 İlk Dönem.....	15
2.1.3.2 İkinci Dönem.....	15
2.1.3.3 Güncel Dönem.....	17
2.1.4 SESSİZLİK TEORİLERİ	17
2.1.4.1 Fayda-Maliyet Analizi.....	17
2.1.4.2 Bekleyiş Teorisi.....	18
2.1.4.3 Sessizlik Sarmalı.....	18
2.1.4.4 Kendini Uyarlama.....	19
2.1.5 SESSİZ KALMA NEDENLERİ.....	20
2.1.5.1 Yöneticilere güvenilmemesi.....	20

2.1.5.2 Konuşmanın riskli görülmesi.....	21
2.1.5.3 İzolasyon korkusu.....	21
2.1.5.4 Geçmiş tecrübeler.....	22
2.1.5.5 İlişkileri zedeleme korkusu.....	22
2.1.6.SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ.....	22
2.1.6.1 İşgören İtaati.....	23
2.1.6.2 Sağır Kulak Sendromu.....	23
2.1.6.3 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	24
2.1.6.4 Pasif Kalma ve Razi Olma.....	24
2.1.7 SESSİZLİĞİN ORGANİZASYONLARDA GELİŞİM SÜRECİ....	25
2.1.7.1 Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları.....	25
2.1.7.2 Ulusal ve kültürel normlar.....	25
2.1.7.3 Adaletsizlik kültürü.....	26
2.1.7.4 Sessizlik iklimi.....	26
2.1.7.5 Yöneticinin yapısı.....	26
2.1.7.6 Ön yargılı davranışlar.....	27
2.1.8 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI.....	27
2.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	28
2.2.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI.....	28
2.2.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHÇESİ...30	
2.2.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	33
2.2.3.1 Örgütsel Spontanlık.....	33
2.2.3.2 Psikolojik Sözleşmeler.....	34
2.2.3.3 Rol Davranışları.....	34
2.2.3.4 Prososyal Örgütsel Davranış.....	35
2.2.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER.....	35
2.2.4.1 Sosyal Değişim Teorisi.....	36
2.2.4.2 Lider-Üye Mübadele Teorisi.....	37
2.2.4.3 Eşitlik Teorisi.....	37
2.2.4.4 Beklenti Teorisi.....	38
2.2.4.5 Vekâlet Teorisi.....	39

2.2.5 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI..	40
2.2.5.1 Yardımseverlik.....	41
2.2.5.2 Yurttaşlık Erdemi.....	41
2.2.5.3 Centilmenlik.....	42
2.2.5.4 Örgütsel Sadakat.....	42
2.2.5.5 Örgütsel İtaat.....	43
2.2.5.6 Bireysel İnisiyatif.....	44
2.2.5.7 Bireysel Gelişim.....	44
2.2.6 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI.....	45
3. YÖNTEM.....	46
3.1 Araştırma Modeli.....	46
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	47
3.3 Veri Toplama Yöntemi.....	50
3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	50
3.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	51
3.3.3. Örgütsel Sessizliğin Faktör Analizi.....	51
3.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Faktör Analizi.....	53
3.4 Verilerin Çözümlemesi.....	56
4. BULGULAR ve YORUMLAR.....	57
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	91
6. KAYNAKÇA.....	97

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Özeti.....	32
Tablo 2 Türkiye’deki Otel İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen İşgören Sayısı.....	48
Tablo 3 Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler.....	49
Tablo 4 Örgütsel Sessizliğin Faktör Analizi.....	52
Tablo 5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Faktör Analizi.....	54
Tablo 6 Araştırmaya katılanların demografik özellikleri.....	57
Tablo 7 Araştırmaya katılanların iş ile ilgili bilgileri.....	59
Tablo 8 Araştırmaya katılanların cinsiyetine göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	60
Tablo 9 Araştırmaya katılanların cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları.....	61
Tablo 10 Araştırmaya katılanların medeni durumuna göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	62
Tablo 11 Araştırmaya katılanların medeni durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları.....	63
Tablo 12 Araştırmaya katılanların yaşlarına göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	64
Tablo 13 Araştırmaya katılanların yaşlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları.....	65
Tablo 14 Araştırmaya katılanların gelir durumuna göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	66
Tablo 15 Araştırmaya katılanların gelir durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları.....	67
Tablo 16 Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	68
Tablo 17 Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıklar.....	69

Tablo 18 Araştırmaya katılanların turizm eğitime göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	70
Tablo 19 Araştırmaya katılanların turizm eğitime göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki farklılıkları.....	71
Tablo 20 Araştırmaya katılanların işletmede ki mevkisine göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	72
Tablo 21 Araştırmaya katılanların işletmede ki mevkisine göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları.....	73
Tablo 22 Araştırmaya katılanların işletmede ki bölümlerine göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	74
Tablo 23 Araştırmaya katılanların işletmede ki bölümlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları.....	75
.	
Tablo 24 Araştırmaya katılanların turizm sektöründeki çalışması süresine göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	76
Tablo 25 Araştırmaya katılanların turizm sektöründeki çalışmasına göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	77
Tablo 26 Araştırmaya katılanların işletmedeki çalışma süresine göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	78
Tablo 27 Araştırmaya katılanların işletmedeki çalışma süresine göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki farklılıklar.....	79
Tablo 28 Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki farklılıklar.....	81
Tablo 29 Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki farklılıklar.....	83
Tablo 30 Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	85
Tablo 30 Hipotez Sonuçları.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Sessizliğin Sınıflandırılması.....	13
Şekil 2 Sessizlik Sarmalı.....	19
Şekil 2 Araştırma Modeli.....	46

1. GİRİŞ

Değişen dünya koşullarında günümüz çalışma yaşamının en önemli özelliklerinden biri, örgütlerin başarısında insan gücünün oynadığı rolün öneminin genel olarak kabul edilmesidir. Özellikle örgütlerin kaynak, yetkinlik ve becerilerin bir toplamı olarak görülen insan emeği, günümüz örgütlerinin en değerli varlığı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Buna göre, örgütler, sahip oldukları insan sermayesini ne derece verimli kullanırlarsa, yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaları o derece kolaylaşacaktır (Soycan, 2010: 2). Toplumlar ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde bulunan sorunları çözmek ve rahatlığını arttırmak için bir takım kurumlara ihtiyaç duyarlar. İhtiyaçların ve problemlerin durumlarına göre oluşan bu toplumsal kurumların, kuruluş amaçlarını geliştiren birimlere örgüt denir (Ayık, 2007: 10).

Günümüzde örgütlerin amaçlarına ulaşmada etkinliği ve verimliliğinin artırılabilmesi için birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırma konularından biri de örgütsel sessizlik davranışıdır.

Dyne ve diğerleri (2003) ile Pinder ve Harlos (2001)'deki görüşleriyle tutarlı olarak, Ellis ve Dyne, sessizliğin işgörenlerin örgüte karşı olan olumsuz tepkilerini belirtmek amacıyla kullanılabilecek sözsüz iletişimin bir türü olabileceğini söylemişlerdir. Bu bakış açısı da, sessizliğin kavramsallaştırılmasının sadece fikir, görüş, bilgi, endişe ve kaygının saklanmasıyla farklı anlamlar içerebileceğini göstermektedir. Bu durum sessizliğin karmaşık yapısını yansıtmamasının ötesinde, yöneticiler ve işgörenler iletişimin çoğu zaman “ses” ile yapılabileceğini düşündükleri için, aslında sessizliğin son derece önemli ve anlamlandırılması gereken önemli bir konu olduğunu ortaya koymaktadır (Ellis ve Dyne, 2009: 40).

Dyne ve diğerleri (2003) tarafından yapılan araştırmalarda sessizlik konuşmamak ya da açıkça bir tavır sergileyememek olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımda da, çalışanların işletmeye fayda veya çözüm sağlayacak fikirleri bilerek söylememesi olarak ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, 706).

İşgörenler iş ortamlarında bazen belli kararlar almak durumunda kalabilirler. Şahit oldukları bir hatayı veya diğer çalışanların zayıf performansını amirlerine bildirmek ya da bildirmemek arasında kalabilirler. Bildirim sonucunda ortaya çıkabilecek negatif sonuçlar çalışanları konuşma davranışından uzaklaştırıp, sessiz kalma davranışında bulunmalarına neden olabilir. Bir diğer durum ise çalışanların terfi alma veya iş durumlarını geliştirebilmek adına ya da öfke, korku, pişmanlık gibi duygulara kapılarak konuşma davranışı gösterme ihtimalleridir. Bunun gibi durumlar alanyazında gelişmekte olan örgütsel sessizliğe temel teşkil etmektedir (Erdoğan, 2011, 2).

Problemleri yöneticilerine iletebilen, çözülmesine katkıda bulunabilen, kendi görüşlerini ortaya koyabilen çalışanlar, örgütlerin farklılaşmasına katkı sağlayan önemli kaynaklardan biri olarak görülmektedir. Bununla birlikte, bu açıklamalarla tezat oluşturacak şekilde, araştırmalar, çalışanların örgütle ilgili yapıcı fikirlerini, alternatif görüşlerini, endişe ve kaygılarını dile getiremediklerini ve çoğu zaman sessiz kalmayı seçtiklerini göstermektedir (Erenler, 2010: 1).

Çalışmada incelenen bir diğer kavram olan örgütsel vatandaşlık, Bateman ve Organ tarafından, Katz ve Kahn'ın "Fazladan Rol Davranışı" (Supra Role) kavramına dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu tanıma göre "Vatandaşlık", rol tanımlarında yer almayan, örgütün sosyal sistemine faydalı davranışlar olarak ifade edilmiştir (Taşçı ve Koç, 2007: 371).

Bürokrasi ve hiyerarşi yapısının belirgin düzeylerde işlerlik gösterdiği Türk yönetim anlayışı, iş görenlerin çalıştıkları ortam içerisinde düşünce ve fikirlerini açıkça dile getirebilmelerini, önerilerini çeşitli çekinceleri olmadan ifade edebilmelerini, doğru geri bildirimleri doğru zamanlarda yapabilmelerini güçleştirmektedir (Alparslan, 2010 : 60).

Yöneticilerin, işgörenlerden gelen katkı, eleştiri ve tekliflere olumsuz yaklaşması, çalışanları, yöneticilerine bu tür öneri ve eleştirilerle gitmekten alıkoymakta ve konuşmakla herhangi bir sonuç alamayacaklarını düşünmeye başlayan çalışanları zamanla sessiz kalmayı tercih eder bir duruma getirebilmektedir (Erenler, 2010: 3).

1.1. Problem

İşgörenler tarafından bilginin kasıtlı olarak kendilerinde tutulması olarak açıklanabilen çalışan sessizliği, birçok örgütte yaygın olarak görülmektedir. Dile

getirilen sözler, sosyal etkileşimin en geçerli yolu olsa da, bir Türk atasözünde “söz gümüşse sükut altındır.” diye ifade edilmektedir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, yani sessizliğin sadece konuşmanın yokluğu olmadığı, içerisinde derin ve gizli anlamlar barındırabileceği düşünüldüğünde, kavramın örgütler için önemi artmaktadır. Şayet işgörenler sessiz kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine bir mesaj veriyorsa, bu mesajın anlamlandırılması gerekmektedir. Çünkü verilen bu mesajlar çalışanların tutum ve davranışlarını ya da iş çıktılarını etkileyebilecek bir potansiyele sahip olabilecektir (Erenler, 2010: 2).

Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında iş görenlerin yeni düşünceler üretememesi ve gelişmeye açık olmamasından bahsedilebilir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için işgörenler yeni düşünceler üreterek örgüte katkıda bulunabilirler. Sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, hem örgüt yapısına hem de örgüt çalışanlarına zarar verir (Kamer, 2010: 3).

Ryan ve Oestreich'in (1991) Amerika'da, 22 örgütte 260 işgören ile gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanların %70'i, “açıkça konuşmanın kendilerine kötü bir şekilde döneceği korkusu” yüzünden işte karşılaştıkları problemler ya da meseleler hakkında sessiz kalabildiklerini belirtmişlerdir (Erenler, 2010: 1).

Bildik (2010), tarafından örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmasında geniş bir alana anket uygulanmış ve bunun sonucunda; iş görenlerin örgüt içerisindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna, fikir ve kaygıları anlatmanın ise tehlikeli olduğunu, konuşmanın olası risklerini değerlendirerek sessiz kalmayı tercih ettikleri saptanmıştır. Konuştuklarında baş belası ve sürekli şikayet eden sevimsiz kişiler olarak görüleceklerine ve işlerini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine veya engellemelerle karşılaşacaklarına inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yeni fırsatların kaçırılmasına ve iş görenlerin örgütte yaşadıkları stresin performanslarını olumsuz etkilemesine neden olduğunu belirtmektedir.

Bayram (2010), tarafından akademisyenlerin örgütsel sessizliğe dair algı düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada; akademisyenlerin farklı unvanlara, çalışma süresine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı fark yaratacak puanlar aldıkları görülmüştür. Özellikle örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik, giderek karmaşık hale gelen çalışma hayatının ve içerisinde yaşadığı dünyaya yabancılaşan insanlığın modern çıkmazlarından birisidir. Teknolojik

ilerlemeler ve artan gelir seviyesi ile yaşam kalitesi yükselen günümüz iş görenlerinin konforunu bozan, rahatını kaçıran ve onu derin bir sessizliğe iten örgütsel problemlerden biridir (Özcan, 2011: 96).

Alanyazında henüz çok yeni bir çalışma alanı olan bu problemi kavramsal anlamda değerlendirip örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisini saptamak önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde iş görenlerin sessizliği yönetimde önemli bir kavram olan örgütsel vatandaşlık davranışını da etkilemektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin verimliliği, bağlılığı, motivasyonu negatif yönde etkilediği gibi iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi ile ters orantılı olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının faktörleri ve boyutları arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu yani sessizlik davranışı arttıkça ÖVD'nin azaldığı görülmüştür.

1.2. Araştırmanın Amacı

İşgörenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir (Bildik, 2009: 34). İş gören sessizliği, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2008: 118).

Bu araştırmada konaklama işletmelerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki saptanarak, örgütsel sessizliğe sebep olan örgütsel faktörler belirlenmiştir. Bu temel amaç çerçevesinde; örgütsel sessizliğin iş görenlerin kişisel özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumu) çalıştıkları departmana ve sektörde çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlenmiştir. İşgörenlerin sergiledikleri örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığı ortaya konulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

Hipotez 1a: İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 1b: İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 1c: İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 1d: İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile gelir durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 1e: İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 1f: İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile turizm eğitimleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 1g: İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile konumları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 1h: İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 1ı: İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 1i: İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2a: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2b: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2c: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2d: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile gelir durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2e: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2f: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile turizm eğitimleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2g: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile konumları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2h: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2ı: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2i: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 3a: Yönetmel ve örgütsel nedenler ile yardımseverlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3b: Yönetmel ve örgütsel nedenler ile yurttaşlık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3c: Yönetmel ve örgütsel nedenler ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3d: Yönetmel ve örgütsel nedenler ile örgütsel sadakat boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3e: Yönetmel ve örgütsel nedenler ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3f: İşle ilgili konular ile yardımseverlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3g: İşle ilgili konular ile yurttaşlık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3h: İşle ilgili konular ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3ı: İşle ilgili konular ile örgütsel sadakat boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3i: İşle ilgili konular ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3j: Tecrübe eksikliği ile yardımseverlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3k: Tecrübe eksikliği ile yurttaşlık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3l: Tecrübe eksikliği ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3m: Tecrübe eksikliği ile örgütsel sadakat boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3n: Tecrübe eksikliği ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3o: İzolasyon korkusu ile yardımseverlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3ö: İzolasyon korkusu ile yurttaşlık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3p: İzolasyon korkusu ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3r: İzolasyon korkusu ile örgütsel sadakat boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3s: İzolasyon korkusu ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3t: İlişkileri zedeleme korkusu ile yardımseverlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3u: İlişkileri zedeleme korkusu ile yurttaşlık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3v: İlişkileri zedeleme korkusu ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3y: İlişkileri zedeleme korkusu ile örgütsel sadakat boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3z: İlişkileri zedeleme korkusu ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüz yönetim yaklaşımlarında örgütlerde en önemli ve en değerli kaynak olarak betimlenen insan kaynağının etkin kullanılması adına akademik anlamda birçok çalışma yapılmaktadır (Alparslan, 2010: 60). Örgütsel davranış alanında son yıllarda yeni gelişen konular arasında olan örgütsel sessizlik konusu ile ilgili yerli alanyazında çok az sayıda çalışma yapılmıştır.

Hemen hemen bütün işgörenlerin örgütle ilgili konularda fikirleri, önerileri, endişeleri ya da kaygıları vardır ama genellikle bunları ya dile getirmeye çekinirler ya da dile getirmemeyi zaman içerisinde “öğrenmiş”lerdir. İşgörenlere sessiz kalmaları gerektiğini öğreten faktörlerden biri, tepe yönetiminin işgören katkılarına açıklık konusundaki tutum ve davranışlarıdır. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin, işgörenlerden gelen katkı, eleştiri ve tekliflere olumsuz yaklaşması, işgörenleri, yöneticilerine bu tür öneri ve eleştirilerle gitmekten alıkoymakta ve konuşmakla herhangi bir sonuç alamayacaklarını düşünmeye başlayan çalışanları zamanla sessiz kalmayı tercih eder bir duruma getirebilmektedir (Erenler, 2010: 3).

Hizmet sektöründe insan faktörünün ön planda olması nedeniyle, işgörenlerin içinde bulunduğu durum, işlerine ve birlikte çalıştıkları bireylere karşı tutumları önem kazanmaktadır. Bu tutumların olumlu seviyede tutulması adına örgüt içerisinde

sessizliğe neden olan faktörlerin örgütlerin sağlıklı işleyişi ve sürekliliği adına önem arz etmektedir.

Bu nedenle, konaklama işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde örgütsel sessizliğe neden olan etmenlerin saptanarak; işgörenlerin örgüt içerisindeki varlıklarını hissetmelerini sağlayacak önlemleri almak büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada turizm sektöründeki işgörenlerin seçilmesinin nedeni, sektörün insan kaynağına dayanması, sesliliğin ve buna bağlı olarak gönüllü davranışların sergilenmesini gerektiren bir meslek grubu olmasıdır. Türkiye’de örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranış arasındaki ilişki üzerine daha önce yapılmış çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırma ile bu yöndeki boşluğun giderilmesi amaçlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımları şu şekilde ifade edilebilir:

- İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilerken örgüt içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı en az bir kere de sessiz kaldıkları varsayılmıştır.
- Anketlerin uygulandığı konaklama işletmeleri için yol gösterici olacağı varsayılmıştır.
- Araştırmaya dahil edilen deneklerin ankette yer alan ifadeleri doğru biçimde algılayıp, tarafsız olarak yorumladıkları varsayılmıştır.
- Araştırmada seçilen örneklemin, evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın temel sınırlılıkları şu şekilde ifade edilebilir:

- Araştırmada zaman, maliyet ve kontrol güçlüklerinden dolayı örneklem alma yoluna gidilmiştir.
- Araştırma, Ankara’daki dört ve beş yıldızlı otel çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.
- Yiyecek-içecek işletmeleri, seyahat işletmeleri, ulaştırma hizmetleri işletmeleri kapsam dışı bırakılmıştır.

- Araştırmada, evreni ve örneklemini oluşturan kişilerin sayıca fazlalığı sebebiyle anket, gözlem, deney, mülakat vb. araştırma teknikleri arasından sadece anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır.

1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Frekans (f): Seri içerisindeki bir değerin tekrarlanma sayısını ifade eder.

Aritmetik Ortalama: Serideki değerlerin toplamının seri birim sayısına bölünmesiyle elde edilir.

S.S (Standart Sapma): Serideki değerlerin aritmetik ortalamadan farklarının kareli ortalamasıdır.

p: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri

T: T testine ilişkin parametre.

F: Varyans analizine (Anova Testi) ilişkin parametre.

OTML: Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

İşgörenlerin örgütü geliştirmek adına fikir, bilgi ve yapıcı görüşlere sahip olması seslilik olarak ifade edilmektedir. Bazen bu işgörenler fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etme yolunu seçerken, bazen de bunları gizleyip sessiz kalmayı tercih ederler. Gizleme ve ifade etme davranışları birbirine zıt iki kutup gibi görünse de örgütlerde sessizlik konuşmama durumunu ima ederken, seslilik önemli durum ve problemler ile ilgili konuşma davranışını ifade eder (Van Dyne vd. 2003:1359). Örgütün iç ve dış çevresi dinamik bir yapıda ise ve yeni fikirler ile gelişme sürecini hızlandıracak bir ortam varsa konuşma davranışının yararlı olması beklenmektedir (Van Dyne and Le-Pine, 1998:109). Bu gelişimi sağlayacak önerilerin ortaya çıkması için örgütün bütün düzeylerindeki işgörenlerden faydalanılmalı ve farklı düzeylerdeki işgörenlerin yeni fikir ve düşüncelerini dile getirmelerini sağlayacak ortam oluşturulmalıdır (Raub, 2008:180).

2.1.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Davranış bilimciler sessizliği eylemsizlik olarak tanımlamaktadırlar (Nader, 2001:162). Bu kavram fikir ve düşüncelerin bilinçli olarak tutulması ve söylenmemesidir. Sessizliğin geleneksel kavramsal altyapısında pasif bir davranış olduğu yatmaktadır. Ancak bütün sessizlik türleri pasif bir davranış değildir. Aynı zamanda sessizlik, sesliliğin tam tersi olarak ifade edilemez (Scott, 1993: 3). Sessizlik; amaçlı, bilinçli, aktif ve kasıtlı bir biçimde gerçekleşebilir. Bu sessizlik halinin kavramsallaştırılmasında ve birçok boyutunun ortaya çıkarılmasında oldukça önemli bir noktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Sessizlik; tevazu, diğerlerine saygı, sağduyu ve nezaket gibi iyi ahlak ve erdem unsurları ile de yakından ilgili olarak düşünülebilmektedir. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Nakane, 2006: 1812). Bunun yanında bulunan örgüt yapısının kemikleşmiş ahlaki kurallarının etkisi ile insanlar birbirleriyle karşı karşıya gelmekten, utanç duygusundan, dışlanmaktan, ilgisiz

hissettirilme korkusundan, algılanan başka tehlikelerden ve gittikçe kötüleşen ekonomi yapısı ile mevcut işlerini kaybetme korkusundan dolayı sessiz kalabilmektedirler. (Perlow ve Williams, 2003: 3). Bazı durumlarda sessizlik gizli ve değerli bilgileri saklamak için stratejik ve proaktif bir yaklaşım olarak algılanmaktadır. Bunun yanında İşgörenler herhangi bir karara uyum gösterildiğinin anlaşılması için sessiz kalabilmektedirler (Panteli ve Fineman, 2005: 348).

Kontrol düzeyi yüksek bir örgütte çatışan fikirler korku, sindirme, propaganda yolu ile çok yakından ve çok sıkı yönetilmeye çalışılır. Oysa bu çatışmaları ve fikir ayrılıklarını doğru yönetmenin yolu yanlış giden bir şeyler olduğunda kişilerin doğru ve dürüst bir şekilde konuşması ile gerçekleşir. Demokratik ve kaliteli bir ortam bu şekilde oluşturulabilir. Aksi halde müzakere edilmeden ve tartışılmadan alınan kararlar şeffaflıktan uzaktır (Calpham ve Cooper, 2005: 288).

McGovan (2003)' e göre ise örgütsel sessizlik, örgüt üyeleri tarafından kişisel ve örgütsel güçlük ve sorunlara ilişkin ilginin bastırılmasıdır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 157).

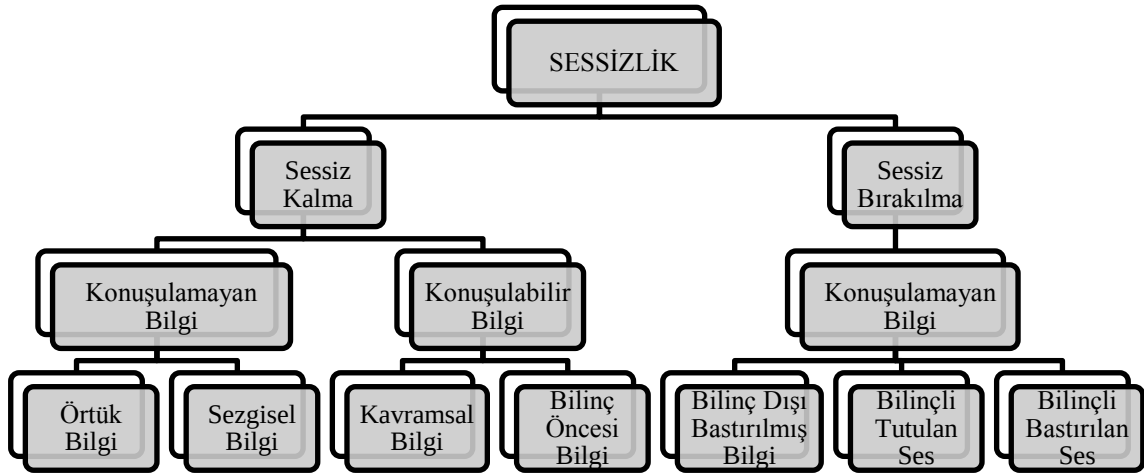
Örgütsel değişim sürecinde, değişimin bir anlam ifade etmediğini düşünen işgörenlerin düşüncelerini ifade etmemeleri ve sessiz kalmaları olumsuz bir tepki olarak algılanabilir. İşgörenlerin bu yönde sessiz kalma davranışları; faaliyetlerden uzak kalma, değişimi reddetme veya kaçınma eğilimini içerebilir. İşgörenler sessiz kalarak mevcut otoritenin değişim yönündeki isteklerinden uzak kalmaya çalışırlar (Bryant, 2003: 4).

İşgören sesi; önerileri dile getirme, yöneticiler ile problemleri tartışma, dert yanma, şikâyet etme gibi farklı biçimlerde ve farklı kaynaklardan meydana gelebilmektedir (Saunders ve diğerleri, 1992: 242). İşgörenin bu şekilde kendini ifade etmeye, varsa önerilerini, gördüğü yanlış süreçleri dile getirmeye istekli olması yönetim düzeyinde önemli ve faydalı bir durum meydana getirecektir (Sako, 2006: 10).

İşgören sesi örgütün karar veya çıktıları üzerinde katkı sağlayıcı değişimlere yol açabilmektedir. Bu durum işgören motivasyonunda da oldukça etkili olacaktır (Mcfarlin ve Sweeney, 1996: 291). Yapılan araştırmalar örgüt içerisinde en doğru verilerin ve bilgilerin en önemli kaynağını işgörenler olarak göstermektedir. Örgütün faaliyetlerine en yakın ve stratejik noktalarında bulunan işgörenler örgütsel davranışa rehberlik edebilecek etkiyi yaratabilirler (Calpham ve Cooper, 2005:307).

2.1.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI

Örgütte verilerin elde edilmesi, bilgiye dönüşümü, bilginin oluşum süreci ve bilginin dolaşımı gerçekleşirken her zaman bu bilgi net olarak ortaya çıkmayabilmektedir. Bireyler, çeşitli durumlarından dolayı sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu tercih her zaman bireysel bir tercih olmamaktadır. Bazı bilgi türleri gerçekten de tam olarak ifade edilemez. Kavramsallaşması ve ifade edilebilir düzeye gelmesi gerekebilir. Ancak örgütte bu bilgilerin rahat dolaşımını ve üst yönetime iletimini kolaylaştıran bir mekanizma oluşturulması için işgörenlerin bastırılmış kişiler haline getirilmemesi gerekmektedir. Örgütsel sessizliği, örgütsel düzeyde bilgi ve örgütsel öğrenme konuları açısından sınıflandıran çalışmalarda Şekil 1 de görüldüğü üzere iki temel boyutta ele alınmıştır. Birinci boyut; işgörenlerin sessiz kalması (konuşamamak veya henüz konuşamamak), ikinci boyut ise; işgörenlerin sessiz bırakılması (konuşulabilmesi ancak bunun kısıtlanması) biçimindedir. Bu boyutlar da kendi aralarında Şekil 1’deki gibi sınıflandırılmıştır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571-572).



Şekil 1. Sessizliğin Sınıflandırılması

2.1.2.1 Sessiz Kalma

İşgörenler bilinçli ve kasıtlı olarak kendi iradeleriyle sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bunu tercih eden işgörenler, tam anlamı ile konuşamama ve ifade edememe halleri içinde olurlar. Kişiler bu gibi durumları oluşturan örtük yani ayrıntılı olarak ifade edilemeyen, yetenekler ve iş yapış şekli, kültürü ile ilgili biçimselleştirilemeyen bilgileri ve sezgisel, hissi, öznel söz ile ifade edilemeyen veya bilinç öncesi muhakemeye dayalı bilgileri ifşa etme noktasında da sessiz kalmaları olağandır. Konuşulabilen konularda sessiz kalma durumu ise kavramsal; herhangi bir konuda otomatik olarak problem çözümünden sonra veya bu süreç içerisinde oluşan tecrübeye dayalı bilgileri ve bilinç öncesi kısacası uzun süreli tecrübeye dayalı, hafızanın etkilediği ancak ifade edilmeyen bilgiler için geçerlidir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571-572).

2.1.2.2 Sessiz Bırakılma

İşgörenler kendileri istedikleri için sessiz kalabildikleri gibi kasıtlı olmadan zorla da sessiz kalmak durumunda bırakılabilmektedirler. Bu durumlarda işgörenler; *bilinç dışı bastırılmış ses*; gerekçeli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulmasıdır. Bu sessizlik genelde geçmiş tecrübelerden kaynaklanabilmektedir. İçsel güç, prososyal veya uysal davranışa dayalı olarak *bilinçli olarak saklanan ses* ve örgütsel etki ile irade dışı boyun eğmeye veya kendini korumaya bağlı *bilinçli bastırılmış ses* olarak bilgiyi ortaya çıkaramayabilirler (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571-572).

2.1.3 SES VE SESSİZLİKLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Seslilikten yola çıkarak sessizlik ilgili kavramların gelişimi incelendiğinde farklı dönemler göze çarpmaktadır. Bu dönemler; 1970' te başlayıp 1980' li yılların ortasına kadar süren İlk Dönem, 1980'lerin ortasında başlayıp 2000 yıllarına kadar süren İkinci Dönem, 2000 yılından günümüze kadar olan süreyi kapsayan Güncel Dönem olarak 3 bölümde incelenmiştir.

2.1.3.1 İlk Dönem

1970'lerden 1980'lerin ortasına kadar olan ilk dönemde, sosyal bilimciler, esas olarak, “ses”in kavramsallaştırılmasına odaklanmışlar, örgütlerdeki ses ve sessizliğin birkaç farklı formda olduğunu fark etmeye başlamışlardır. Konuyla ilgili ilk çalışmalar arasında, ses ve sessizliğin sınıflandırılması çabaları ile ilgili çalışmalar ve sessizlik sarmalının analizi yer almaktadır (Brinsfield ve diğerleri, 2009: 8).

Sessizlik ve seslilik üzerine bir diğer dikkat çeken çalışma ise, Abraham Tesser ve arkadaşları tarafından 1970 yılında ortaya çıkarılan ve ‘sessiz tepki’ olarak adlandırılan bir araştırmadır. Bu çalışma kötü haber taşıyıcısı olarak bilinmekten rahatsız olacağı için bireylerin negatif bilgiyi iletmek istemediğini ortaya koymaktadır (Conlee ve Tesser, 1973: 597). Araştırmacılar, kötü haberleri iletmekteki olumsuzluğun, haberi veren ile alan arasındaki ilişkinin zarar göreceği kaygısının yanı sıra alıcının talihsizliğini paylaşamamanın verdiği suçluluk duygusu olarak gözlemlemiştir (Tesser ve Rosen, 1972: 51).

2.1.3.2 İkinci Dönem

1980'lerin ortalarından 2000'li yıllara kadar olan ikinci dönemde ses ve sessizlikle ilgili araştırmaların içeriği muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve şikayet gibi birkaç yeni yapıyı da içine alacak şekilde genişlemiştir (Brinsfield ve diğerleri, 2009: 18). Muhbirlik; örgüt üyeleri tarafından algılanan örgütsel haksızlığın ilgili otoritelere ilan edilmesi, açığa vurulması olarak tanımlanmıştır (Near and Miceli, 1985: 2).

1990'ların sonunda, sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma gibi sessizlikle ilişkili iki önemli yapı konuyla ilgili alanyazında yer bulmaya başlamış, yine bu dönemde örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar ses kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Açıkça konuşmadan kaçınma nedenlerine ve işgörenlerin önemli örgütsel konularda, hangi koşullar altında sessiz kaldığını ve özellikle dikkate alınma konusuna artan ilgi, araştırmacıları sessizlikle ilişkili kavramları daha ayrıntılı bir biçimde ele almaya yöneltmiştir (Brinsfield ve diğerleri, 2009: 18).

1998 yılında yapılan bir diğer çalışmada sesliliğin, muhbirlikten farklı olduğunu sesliliğin daha çok pozitif değişikliği desteklediği yerde muhbirliğin eleştirinin yanı sıra olumsuz bir eylemi durdurmaya yönelik olduğu tespit edilmiştir. Dahası muhbirlik, ciddi bir ihlali içeren etik boyutunu ifade ederken işgören sesliliği öncelikle iş ile ilgili fikir ve görüşlerin ifade edilmesine odaklanmaktadır (LePine ve Van Dyne, 1998: 855).

Konu benimsetme, 1990'lı yılların başında çalışılmaya başlanan üst yönetime hitaben geliştirilen diğer bir seslilik ve sessizlik ilişkili çalışmadır. Konu benimsetme, yöneticilerin performans geliştirmek adına örgütün dikkatini önemli trendlere, gelişmelere ve olaylara çekmeye yönelik girişimleridir (Brinsfield ve diğerleri 2009: 14). Ayrıca konu benimsetme işgörenlerin, diğerlerinin dikkat ve anlayışlarını konular üzerine çekmeye yönelik davranışları olarak açıklanmıştır (Dutton ve Ashford, 1993: 398).

Şikayet etme, ikinci dalga süresince araştırılan bir diğer konudur. Şikayet etme; özel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları açıklamaya yönelik veya psikolojik amaçlar güden veya her ikisini birden amaçlayan tatminsizlik ifadeleri olarak açıklanmıştır. Ancak, şikâyet etmenin her zaman tatminsizliğe bağlı ortaya çıkmadığını, tatmin olan bireylerin de amaçlarına ulaşmak için bazen şikayet etme yolunu seçtikleri görülmüştür (Kowalski, 1996: 179). Diğer taraftan bazı demografik yapıların, kişisel özelliklerin ve olayların şikâyetlerle bağlantılı olabileceğini öne sürülmüştür (Voorhess ve diğerleri, 2006: 516). Yapılan bir diğer çalışmada şikâyet edenlerin genç, iyi eğitilmiş ve maddi durumlarının iyi olma eğilimlerinin yüksek olduğunu ortaya koyulmuştur (Singh, 1990: 2).

Sosyal dışlama, ikinci dalga kapsamında incelenen bir diğer araştırma konusudur. Sosyal veya ilişkisel dışlama, 'sessiz muamele' olarak da bilinir. Farklı motivasyonların insanların belirli durumlarda dışlama ile meşgul olmalarına yol açmaktadır (Brinsfield ve diğerleri 2009: 17). Dışlamanın genelde insanlara aldırmamayı veya dışarıda bırakmayı içerdiği ve ihmal edilirken veya dışlanırken, tepkilerin açığa vurulma süreci olarak uygulandığı görülmüştür (Williams 2007: 429).

Sağır kulak sendromu dönemin son başlığı olup, işgörenlerin tatminsizliğini açık ve doğrudan ifade etmesi konusunda cesaretini kıran örgütsel bir formdur. Sağır kulak sendromunun ortaya çıkmasına neden olan 3 tema şu şekilde tanımlanmıştır (Brinsfield ve diğerleri, 2009: 16):

- a) Yetersiz örgütsel politikalar (Hantal veya açık olmayan rapor prosedürleri vb),

- b) Yönetimsel rasyonelleşmeler ve tepkiler (Suçlamaları inkar etme, kurbanı suçlama, saldırının ciddiyetini minimize etme, değerli bir işgöreni koruma, kronik bir tacizciyi görmezden gelme, kurbanı aynı şekilde karşılık verme vb),
- c) Örgütsel karakteristikler (Aile şirketleri, asgari insan kaynaklarına sahip küçük firmalar, kırsal yerleşimler, erkek egemen endüstriler vb).

2.1.3.3 Güncel Dönem

Örgütlerde yaygın olarak görülen bir davranış olmasına rağmen, “sessizlik” kavramı, 2000’li yıllara kadar örgütsel araştırmalarda gerek teorik gerekse ampirik olarak çok az incelenmiştir. 2000’li yılların başlangıcından itibaren ise, örgütsel davranış alanında ses ve sessizlikle ilgili çalışmalara ilgi artmıştır. Sessizliğin görünenin ötesinde anlamlarının olabileceği örgütsel davranış ve yönetim alanında Morrison ve Milliken (2000)’nin çalışmasına kadar pek ele alınmamıştır. Morrison ve Milliken (2000)’nin “örgütsel sessizliği”, Pinder ve Harlos (2001)’in “işgören sessizliğini” tanıtan çalışmaları sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmaya ışık tutmuş ve bahsedilen kavramlar örgütsel davranış alanyazınında yer almaya başlamıştır. Yine bu dönemde; işten çekilme, örgütsel öğrenme gibi sessizlikle ilgili anlayışı geliştiren kavramlarla ilgili birçok çalışma yapılmıştır (Brinsfield ve diğerleri, 2009: 18).

İnsan sermayesinin önem kazandığı bu dönemde, sessizliğin örgütlerde önleminin alınmadığı takdirde örgütler için tehdit unsuru olduğu betimlenmeye çalışılarak sessizliğe neden olan etmenleri, teorileri ve sessizliğin örgütlerde gelişim sürecinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

2.1.4 SESSİZLİK TEORİLERİ

İşgörenlerin sessizliği tercih etmeleri veya zamanla aldıkları sessizleşme kararlarını açıklamak üzere çeşitli teorilerden faydalanılmıştır. Bu teoriler; fayda maliyet analizi, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı teorisi, kendini uyarılma başlıkları altında incelenmiştir.

2.1.4.1 Fayda-Maliyet Analizi

İşgörenler, sessizleşme veya konuşma kararı verirken, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda-maliyet analizi

yaparak nasıl bir bedelle karşılaşacaklarını belirlemeye çalışılır. Bu analiz sonucunda iki tür bedelle karşılaşılır. Bunlardan birincisi direkt bedeller olan enerji ve zaman kaybıdır. İkincisi ise endirekt bedeller; yani azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemeye bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklar, terfi edememe ve işini kaybetmedir (Premeaux ve diğerleri, 2003: 11).

2.1.4.2 Bekleyiş Teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisi; 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 örgütten beklentileri vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Eren, 2003:591)

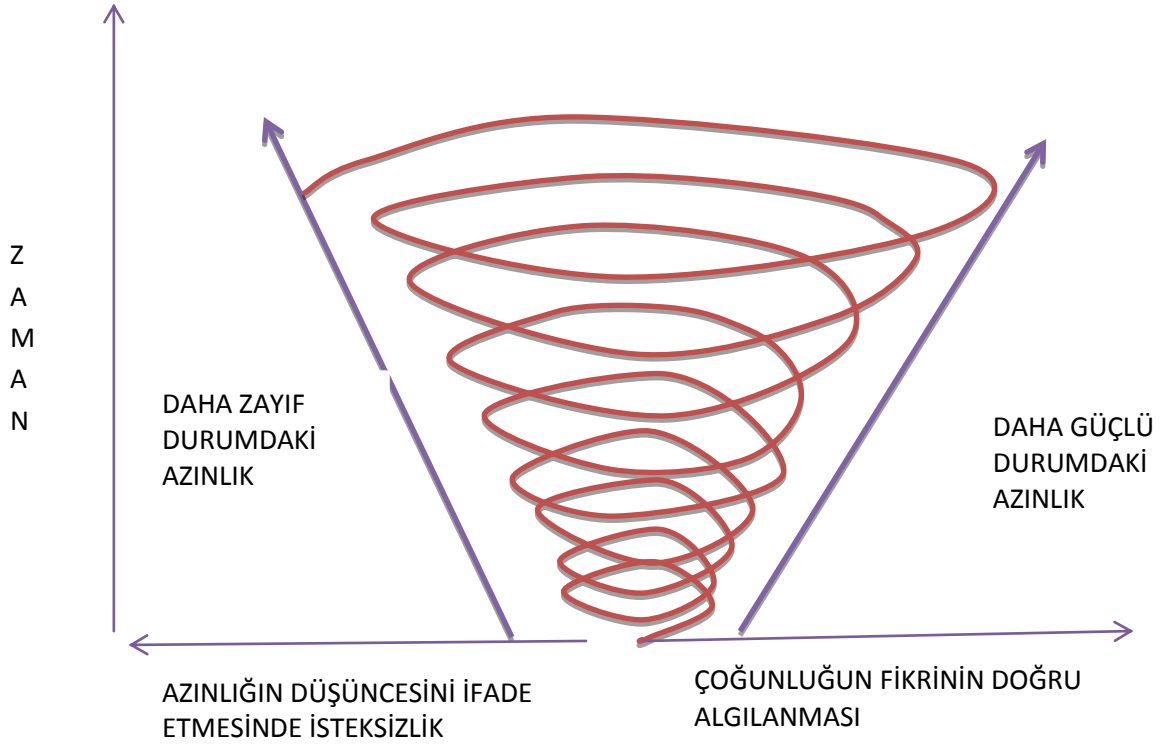
Örgüt ve örgüt üyelerinin amaçlarına sağlıklı bir şekilde ulaşması için karşılıklı beklentilerini karşılamaları gerekir. İşgörenlerin örgütten beklentilerinin karşılanması halinde bireyler sessizlik davranışı gösterme eğiliminden uzaklaşarak örgüt için faydalı olan bilgileri paylaşacaktır. Aksi takdirde beklentiler karşılıklı olarak karşılanmayacak örgüt ve işgörenler zarar görecektir.

2.1.4.3 Sessizlik Sarmalı

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann'ın 1974 yılında geliştirdiği "sessizlik sarmalı" teorisidir. Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışlar ve bu inanç çerçevesinde, yalnız kalmaktan kaçınma ve hem cinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Sessizlik 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: 153).

Şekil 2'ye göre işgörenlerin fikirlerini açıklamalarında açık ve dürüst olmamalarının, Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki paralel baskıdan (izolasyon ve bu tarz korkulardan) kaynaklandığı belirtilmektedir. İnsanlar örgüt içinde fikirlerini

açıkça ifade etmede "düşünce ikliminden" geçerek sessiz kalma veya konuşma kararlarını verirler (Bowen ve Blackmon, 2003: s.1394).



Şekil 2: Sessizlik sarmalı

Sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelleyebilir. Sessizlik sarmalı teorisi, başlangıçta kamu düşüncesinin alanında geliştirilmiş, insanların çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrindense çoğunlukla kabul edilen düşüncüyü ifade ettikleri belirlenmiştir

2.1.4.4 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

gözlemlene, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003: 90).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değıştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre daha açık konuşmaktadırlar (Çakıcı, 2007: 154)

2.1.5 SESSİZ KALMA NEDENLERİ

İşgörenler 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 anlaşılabilceği gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir (Çakıcı, 2007: 47).

Sessiz kalma, yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde işgörenin hangi gerekçeyle sessiz kaldığının saptanması işgörenin verimliliği, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi ve örgütün sürekliliği için önem arz etmektedir.

2.1.5.1 Yöneticilere güvenilmemesi

Agris; işgörenlerin teknik ve politik konularda konuşmalarının sık sık engellendiğini, Redding ise problemlerin açıkça konuşulmasının hoş görülmediğini belirtmiştir. Araştırmacılar, pek çok işgörenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı açık bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. Ryan ve Oestreich ‘ın ABD’de 22 örgütte 260 işgören üzerinde yaptığı araştırmada, işgörenlerin %70’inin işle ilgili problem veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemedikleri belirtilmiştir. Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, organizasyonel verimsizlik ve zayıf örgüt performansı tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayanlar bu konularda açıkça

konuşmanın bir fark oluşturmayaacağına inandıklarını ve olumsuz bir yanıt almaktan korktuklarını, muhalefet oldukları takdirde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgüt performansı tartışılmaz konular arasında yer almaktadır. Katılımcılar, bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayaacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan korkmaktadırlar (Rosemary, 2003: 2).

2.1.5.2 Konuşmanın riskli görülmesi

Ryan and Oestreich (1998), işgörenlerin kendilerine güvenmelerine rağmen örgütle ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Morrison ve Milliken (2007: 707) ise örgütsel sessizliği, değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel olarak görmektedir.

Değişimin sabit olduğu dünyada artan rekabet, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle örgütlerde işgörenlerin inisiyatif alma, açıkça konuşma ve sorumluluk alma isteği gittikçe artmaktadır. Ancak bireylerin izolasyon korkusu, terfi edememe, problem çıkaran kişi olarak görünmekten korktuklarından fikirlerini açıklamamaktadırlar. Bu nedenle örgütlerin hayatta kalması, değişen çevreye yanıt verebilmesi takım güveni, kendileri için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamaları gerekmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441). Ancak örgütlerde işgörenler problemlerini söylediklerinde etkili olmayacağına ve buna bağlı olarak bu durumun kendilerine problem yaratacağına inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Bu sorunun ortadan kaldırılması için işgörenlerin cesaretlendirilmesi ve bilgi akışının şeffaf olması gerekmektedir.

2.1.5.3 İzolasyon korkusu

İnsanların kaygıları hakkında sessiz kalmalarının sebebini psikologlar ‘Sessiz Etki ’ olarak adlandırmaktadırlar. Psikologlar işgörenlerin çoğunlukla olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşmak için gönülsüz olduklarını ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz bir durum olarak yorumlandığını

belirtmektedirler. (Morrison ve diğeri 2003: 1454). Buna istinaden işgörenler genellikle baş belası, dedikoducu veya şikâyetçi olarak adlandırılmaktan korktuklarından sessiz kalma davranışını göstermektedirler.

2.1.5.4 Geçmiş tecrübeler

İşgörenler, sadece deneme ve kötü deneyimlerle değil; aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğrenirler (Morrison ve diğeri, 2003: 1468). Örneğin fikir beyan eden bir işgörenin olumsuz tepki görmesi veya terfi ettirilmemesi, diğer işgörenler tarafından gözlemlenmekte ve gelecekte konuya dair tecrübe oluşmaktadır. Yani işgören aynı durumda kendisinin de karşılaşacağından emin olarak sessizliğe yönelebilmektedir. Bu bağlamda işgörenler çeşitli deneyimlerle her geçen gün sessizliğe yönelmekte, üst yöneticiler ve uzmanlar gibi konuşmanın risksiz olduğunu bilerek konuşmak istemektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: s.714).

2.1.5.5 İlişkileri zedeleme korkusu

Örgütün amaçlarına ulaşması için işgörenlerin birbirleriyle ilişkilerinin iyi olması önem arz etmektedir. Bu nedenle işgörenler ilişkilerinin zedelenebilecekleri korkusu yaşayabilmektedir. Bu korkular işgörenlerin arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde, ilişkilerinin bozulacağı veya konuşmanın bir fark yaratmayacağına, karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştuklarında ise işlerini kaybedebileceklerini, terfi edemeyeceklerini veya engellemelerle karşılaşacaklarını düşünmektedirler (Morrison ve diğeri, 2003: 1462).

2.1.6 SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

İşgörenler, bilinçli ve kasıtlı olarak gösterdikleri sessiz kalma davranışlarını örgüt içinde çeşitli şekillerde göstermektedirler. Bunu bazen söylenen sözleri, verilen görevleri itirazsız ve sorgulamadan kabul ederek, bazen de yaşanan sorunları yok farz ederek kendince göze batmadan diğer insanlar gibi olmaya çalışarak gösterdikleri

söylenebilir (Bildik, 2009: 42). Bu bağlamda işgörenlerin sessiz kalma biçimlerini; İşgören itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde sıralayabiliriz.

2.1.6.1 İşgören İtaati

İşgören itaati, 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. İtaat eden işgörenlerin sessizliklerinin daha az bilincinde ve sesliliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Bildik, 2009: 43).

Pinder, Harlos ve Hirschman'ın 1970 yılındaki çalışmasından aktardıklarına göre, sessizlik; işgörenlerin koşullar ne olursa olsun itiraz etmediği göreceli olarak gönüllü ve bilinçli bir durumdur. Statünün kabulü karşılaştırmalı olarak düşük, stres düzeyi göreceli olarak yüksek ve işgörenler alternatiflerin farkında olmaları daha muhtemeldir. Sessizlikte, işgörenlerin baskın duyguları korku, öfke, ümitsizlik ve muhtemelen depresyondur. Anahtar nokta ise vazgeçmemeleridir. Karşıt olarak, itaatkâr işgörenler durumlarının bilinçli olarak farkında olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Statüye tahammül göreceli olarak yüksektir; itaatkâr işgörenler şartlarını normal olarak kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001: 349–350).

2.1.6.2 Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu, örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanmaktadır. Bu durum işgörenlerin memnun olmadıklarını açık olarak ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görür (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Sağır kulak sendromu örgütlerde en çok cinsel taciz şikâyetleri ile birlikte karşımıza çıkmaktadır (Morrison ve diğerleri, 2003: 1467). Bu sendromun hakim olduğu örgütlerde işgörenler kendini ifade etse bile hoş karşılanmayacağını ya da inanılmayacağını düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

2.1.6.3 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessizlik, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini gösterebilir (Van Dyne ve diğerleri, 2003:1360). Örgüt içindeki sessizlik en çok örgüte zarar vermektedir. İşgörenlerin konuşmayı riskli görmesi, işle ilgili konularda fikir ve çözümleyici alternatiflerden bahsetmemesi yaşanan sorunların çözümünü engellemekte, güçleştirmekte ya da geciktirmektedir. Bu durum yeni fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin bu ortamda yaşadıkları stres performanslarını olumsuz etkilemekte ve verimi düşürmektedir (Bildik, 2009: 44). Bu bağlamda işgörenler sessiz kalarak geri çekilmekte, kişisel amaçlarına ulaşmak için örgütten beklentilerini düşürerek başka davranışlara yönelmektedirler.

2.1.6.4 Pasif Kalma ve Razi Olma

Sessizliğin, örgütlerin içindeki bir diğer davranış biçimi de pasif kalma ve razi olma durumlarıdır. Bazı işgörenler ki bunlar çoğunlukla sessiz işgörenlerdir, diğer insanların hareketlerini haksızlık, yasa dışı ve ahlak dışı olarak değerlendiren ve bu duruma sessiz kalan insanlar olarak tanımlar.

Yapılan araştırmalarda, sessizliğin dört farklı tipi olduğu göze çarpmaktadır. Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnek olarak verilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 343). Korku sebebiyle işgören bildiği bilgiyi pasif kalarak saklamakta ve örgütün menfaatine dahi olsa yanlış bilgiyi destekler gibi görünmektedir.

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış kararlara veya etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır. İşgörelere ön yargılı davranılması işgörenlerin kendilerine değer verilmediğini hissetmesi, bu nedenle güven azlığı ve organizasyona bağlılığın azaldığı belirlenmiştir. Konuşmanın bir fark oluşturmayaacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi organizasyonda değişimi azaltır ve yavaşlatır. Bu durum işgörenlerin geri çekilerek pasif kalmalarına neden olur (Bildik, 2009: 44).

2.1.7 SESSİZLİĞİN ORGANİZASYONLARDA GELİŞİM SÜRECİ

İşgörenler örgüt veya yöneticileri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermemektedirler. Bulundukları örgütte işgörenlerin sessizliği tercih etmeleri bir süreç içerisinde meydana gelmektedir. Bunlardan bazıları; yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, ön yargılı davranışlar, ulusal ve kültürel normlar, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve yöneticinin yapısı ile ilgili durumlarda sessizlik örgütlerde oluşmaya başlamaktadır.

2.1.7.1 Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları

Sessizliğe neden olan etmenlerin başında yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları gelmektedir. İşgörenlerin olumsuz geri bildirimde bulunmaları, yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 712).

İşgören sessizliği sadece yönetim ve işgörenler arasında oluşmaz, aynı zamanda işgörenler arasında, çatışmalar sırasında meydana gelir ve örgütsel kararlar sonucu ortaya çıkar. Bu sessizlik biçimi örgütü geliştirmek için yöneticilerin yardımcı bilgiler toplamasını sağlar (Gephart ve diğerleri 2009: 164). Bu durum genelde özgüveni düşük kendini geliştirmeyen ve işgörenin kendini yerini alabileceğini düşünen yöneticilerde görülebilmektedir.

2.1.7.2 Ulusal ve kültürel normlar

Ulusal ve kültürel normlar örgütsel sessizliğe katkı sağlayan bir başka neden olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin sosyal statüsü, eğitim seviyesi aile yapısı örgütlerde bir güç olarak tanımlanabilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde işgörenler kızgınlıklarını eksik ifade etmekte, düş kırıklıklarını direkt göstermemekte ve amirleri hakkındaki olumsuz duygularını gizlemektedirler (Çakıcı, 2007: 155).

Örneğin; aile şirketlerinde eğitim seviyesi, iş bilgisi, deneyimi göz önüne getirilmeden yöneticilerin akrabalarından oluşması, aile bireyi olmayan İşgörenler arasında güç mesafesi oluşturmaktadır. Buna ek olarak işveren hakkında kötü

konuşmanın da para kazanılan yere nankörlük olduğunu kabul eden kültürlerde bu baskı daha fazla görülebilir.

2.1.7.3 Adaletsizlik kültürü

Örgüt iletişimin eksik olması işgörenleri sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. işgörenler arasında adil davranılmaması sessizliğin daha fazla derinleşmesine git gide örgüt için büyük bir sorun haline gelmesine sebep olmaktadır. Adaletsizlik kültürünün yerleşik olduğu örgütlerin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişimidir (Çakıcı, 2007: 157)

2.1.7.4 Sessizlik iklimi

İşgörenleri sessizliğe iten bir diğer durum ise sessizlik iklimidir. Bu tip iklime sahip örgütlerde işgörenler örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna olduğunu, fikir ve kaygıları ise anlatmanın tehlikeli olduğuna inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

Bu inançlar sessizlik ikliminin nasıl oluştuğunu ve büyüdüğünü açıklamaktadır. Örgütsel politika ve yapıların kalıplarını, demografik karakteristiklerini, tepe yönetimin inanç yapılarını, ortak duygu yaratma ve iletişim süreçlerini içeren bu faktörler, daha düşük düzeydeki işgörenlerin nasıl hayal kırıklığına uğradığını ve yüksek sesle konuşma hakkında korku dolu olduğunu açıklamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Konuşmanın tehlikeli olduğunu düşünen işgörenler garanti ve güvenilir olarak gördükleri sessizliği seçmektedirler.

2.1.7.5 Yöneticinin yapısı

Sessizliğin gelişimine en çok neden olan yöneticilerde, ekonomik ve finansal geçmişi olan baskın yönetici gruplarının olduğu, ortalama çalışma süresinin daha uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede işgörenler arasında farklılığın (cinsiyet, etnik köken, yaş) fazla olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik daha yaygındır (Morrison and Milliken, 2000: 711–712).

Bulundukları ve alıştıkları konumlar nedeniyle astlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan yöneticiler, işgörenlerin kendileriyle problem ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilmektedirler.

2.1.7.6 Ön yargılı davranışlar

Örgüt yöneticilerinin iş görenlerine karşı “en iyi ben bilirim” tavrı takınmalarından dolayı işgörenler düşüncelerinin bir fark yaratmayacağına inanırlar. Ayrıca yöneticilerin işgörelere karşı eskiden kalma inançlara dayanarak ve ön yargılı hareket ederek onların sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Çakıcı, 2008: 118).

Yöneticilerin işgörelere çoğunlukla üstü kapalı inançları nedeniyle ön yargılı davranmaları, her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini savunmaları, işgörelerin bencil olduklarını düşünmeleri de bu sessiz kalışın nedenleri arasında yer almaktadır. Ayrıca örgütlerde işgörelar arasında birlikteliğin kötü, anlaşmazlıkların iyi olduğu inancı hakimdir (Morrison ve Milliken, 2000: 712–713).

2.1.8 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Sessizliğin, örgütler ve işgörelar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Alternatif görüşlerin, yeni yaratıcı fikirlerin, yararlı bilgilerin ve olumsuz geri bildirimin üst yönetime aktarılmayıp kendi içinde saklanması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütün değişim ve gelişim sürecini olumsuz etkilemekte, karar almada zararlı etkilere sebep olabilmektedir. Karar alma sürecinde çok yönlü bakış açıları, yeni fikirler ve çatışan düşünce ve görüşlerin yer almasının alınan kararların kalitesini arttırmakta ve örgütün performansı üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır (Çakıcı, 2010: 35).

Çalışanlar örgütsel aksaklıklarla ilgili fikirlerinden bahsettiklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Böylece çalışanlar, örgüt üzerinde hiçbir katkı sağlayamamakta ve örgütün gelişimine engel olmaktadır. Örgütün sorunlarından açıkça bahsedememek kişileri de olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel sessizlik bireyin; örgüte bağlılık, güven, aidiyet gibi duygularında azalma olmasına ve açıkça konuşmanın genellikle toplumsal yarar sağladığı ve geç sonuç

verdiği görülmektedir. Açık konuşmanın zararı ise itibar kaybı, sorun yaratan olarak etiketlenme gibi bireysel olup kısa zamanda sonuç verdiği görülmektedir. Fakat kişinin en iyi bildiği konularda konuşamaması da kişiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Toplumsal konularda duyarlı olan bireyler, açıkça konuşup bir sonuca ulaşamadıklarını fark ettiklerinde gitgide sessizleşebilirler. Böylece kendisine göre yanlış olan olaylara ses çıkarmaması kişinin kendisiyle çatışmasına neden olacak ve bu da bireyi iç sıkıntı yaşamaya götürecektir (Çakıcı, 2010: 37).

2.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

İşgörenlerin sahiplendiği ve ortak amaçlar için kendilerinden bir takım fedakarlıklar yapmaları istenmeden gönüllü olarak çeşitli faaliyetlerde bulundukları bir örgüt başarıyı yakalama yolunda önemli adımlar atmış demektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı da bu anlamda örgütün başarısı için çok önemli bir faktördür (İzgören, 2000: 204).

2.2.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Toplumsal vatandaşlık davranışı gereklerinden ilham alarak yönetim alan yazınına kazandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı, isteğe bağlı birey davranışlarıdır (Yperen ve Berg 1999: 378).

George'a göre ÖVDrol kapsamı içinde veya üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır (Kamer, 2001: 3).

Greenberg ve Baron'a göre ise ÖVD, bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Tanımlar incelendiğinde, ÖVD'yi öteki davranışlardan ayıran unsurlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Yperen ve Berg 1999: 378);

- 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.

ÖVD'ler örgütün ödül ve ceza sisteminden etkilenmemektedir. Yani işgörenler, ödül kazanmaktan veya bir cezaya maruz kalmaktan korunmak amacıyla, ÖVD sergilememektedirler. Genelde örgütlerde ödüllendirme, işgörenleri sadece sözleşmelerle belirlenen rol gereklerini yerine getirmeleri konusunda motive etmekte ve onları örgüte bağlamaktadır (Turnipseed, 2002: 2) .

Graham'ın (1991: 249) klasik felsefe ve modern politik teori açısından yaptığı araştırmalarda, aktif vatandaşlık sendromu adıyla geçen inançlar ve davranışsal eğilimler belirlenmiştir. Bunlar; örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılımdır.

Örgütsel itaat; düzenlenmiş yapı ve zamana saygı duymayı, kural ve yönetmeliklerin gereğini kabul etmeyi ve bunları önemsemeyi içerir.

Örgütsel sadakat; bir bütün olarak topluma hizmet etmeyi ifade eder. Sadakat sahibi vatandaşlar toplumlarını savunma ve güçlendirme için istekli olarak ekstra çaba gösterir.

Örgütsel katılım; ise kendi kendini yönetimine vatandaşları yasalara uygun olarak aktif ve sorumlu şekilde katılmasının içerir.

Buna göre sorumlu vatandaşlar, toplumu etkileyen olumsuz durumlar hakkında kendilerini bilgilendirir ve diğer vatandaşlarla bu bilgilerini paylaşmak için gönüllülük gösterir.

Örgütün sosyal mekanizmasının bakıma alınması olarak tarif edilen ÖVD, işgörenlerin iş arkadaşları ile işbirliğine yönelik ve örgütü koruyucu faaliyetlerde bulunmaları, örgütün gelişmesi için orijinal fikirler ortaya atmaları, örgüte daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendilerini eğitmeleri, örgütün dış çevrede olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak davranışlar için gayret göstermeleridir. ÖVD' nin özünde, fedakarlık, sahiplenme ve karşılık beklemeden bir şeyler yapma özellikleri bulunmaktadır (Çelik, 2007: 86).

Sonuç olarak ÖVD; işgörenlerin rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. İşgörenlerin belli beklentiler ve korkuya dayanan davranışları ÖVD olarak kabul edilmemektedir. Bir İşgörenin yakın zamanda yapılacak terfi kararını etkilemek için fazla mesaiye kalması, patronlarının gördüğü zamanlarda arkadaşlarına yardımcı olması ÖVD olarak değerlendirilmemektedir. Bu davranışlar sonuç itibarıyla örgüt için faydalı olup, tamamen gönüllülük esasına dayanan davranışlardır.

2.2.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHÇESİ

ÖVD ilk olarak 1930’lu yıllarda Chester Barnard tarafından ele alınmıştır. Bu dönemde Barnard biçimsel rol davranışı dışında “ekstra rol davranışları” kavramını ilk kez kullanmıştır. Barnard çalışmalarında, biçimsel olmayan örgütlere dikkat çekmekte ve bu örgütleri, biçimsel otoritenin teminatı ve emniyet sibobu olarak görmektedir. İşgörenler arasındaki işbirliği ve dayanışmanın bir sinerji yaratacağını, ancak; “ilişkiye dayalı çekicilik” olarak adlandırdığı ve kişiler arası işbirliğinin kaynağı kabul ettiği uyumun aşırı olması halinde statükoya sebep olacağını ve değişimi engelleyeceğini vurgulamaktadır. Yöneticilerin görevlerinin, biçimsel olmayan örgütlerde uyumu ve ahengi sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Organ, ÖVD ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarda Barnard’ın çalışmalarını ÖVD’nin temeli olarak kabul etmektedir (İşbaşı 2000: 7).

Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement (1960) başlıklı makalesinde, “karşılıklılık normu” kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Yazara göre, karşılıklılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması, birbiriyle ilişkili iki durumu gerektirmektedir:

- Kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri
- Kişilerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleridir.

Araştırmacıların ortaya koydukları ilişkilere dayanarak “karşılıklılık” normunun, örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlardan biri olduğu kabul edilmektedir (İşbaşı, 2000: 12-13).

Gouldner’ın (1960) çalışmalarını temel alan Blau (1964) işgörenin örgütle ilişkisini ve bu ilişkilerde taraflar arasındaki etkileşimin ekonomik ve sosyal olmak üzere iki biçimde gerçekleştiğini ifade eder. Ekonomik etkileşimden doğan karşılıklı ilişkinin temeli İşgörenin biçimsel olarak yaptığı sözleşmeye dayanır ve maddi ödeme şeklinde gerçekleşen açıkça tanımlanabilen bir durumdur. Sosyal etkileşim, ekonomik etkileşimin tersine açıkça tanımlanamayan ve belirsiz yükümlülükler geliştiren bir ilişkidir. Blau (1964) sosyal etkileşime göre, kişinin kendisine gönüllü bir şekilde iyi davranan kişiye karşı, görmüş olduğu iyiliğe denk bir şekilde karşılık vermek için yükümlülük duyduğunu ifade eder (Türker, 2006: 9).

Roethlisberger ve Dickson 1964 yılındaki “Management and the Worker” adlı yayını ile yönetim ve organizasyon teorilerinde Beşeri ilişkiler yaklaşımının başlangıcı olarak görülen Hawthorne araştırmalarını değerlendirmişlerdir (Organ, 1988: 17).

Hawthorne araştırmaları ile ışıklandırma, ısıtma, soğutma, yorgunluk ya da fiziksel yerleşim düzeninin, işğörenlerin verimliliğini ne ölçüde etkilediğı araştırılmıştır. Deney ve araştırmaların sonucunda “ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmeler arttığı zaman işğörenlerin verimliliğinin de arttığı sonucu çıkmamıştır. Yapılan iyileştirmeler bazen verimliliğı etkilememiş, bazen de bir iyileştirme yapılmadan verimlilik artmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak araştırmayı yapanlar fiziki faktörler yerine sosyal faktörlere yönelmişlerdir. Yeni geliştirilen hipotez ise işğörenlerin verimliliğı, motivasyonu, tatmini, uygulanan kontrol şekli ve aralarındaki ilişkilerle yani sosyal faktörler yolu ile açıklanabileceğini göstermiştir (Koçel, 1995: 144).

İşletmelerin biçimsel planları, iş birimleri arasındaki fonksiyonel ilişkiyi gösterir fakat planlarda sosyal mesafe ve sosyal denge ayrımlarına yer vermez. Hawthorne araştırmalarına göre biçimsel organizasyon, bireylerin ve grupların biçimsel olmayan şekilde farklılaşmalarında ya da bütünleşmelerinde önemli etkisi bulunan duygu ve değerleri önemsemez. Bireyler kişisel ilişkiler geliştirir ve her bireyin bir statü ve pozisyon kazandığı biçimsel olmayan gruplar meydana gelir. Roethlisberger ve Dickson (1964)’e göre biçimsel olmayan bu sosyal organizasyonlar her örgütün etkin işbirliğı için gereklidir. Biçimsel olmayan işbirliğı daha yüksek seviyede işbirliğı doğurur ve bu durum biçimsel organizasyonun işleyişini kolaylaştırabilir. Oluşan bu işbirliğı yönetici düzeyinde ya da iş düzeyinde işbirliğı kolaylaştırabildiğı gibi engelleyebilir (Roethlisberger ve Dickson, 1964: 559; akt.Özdemir, 2005: 69-70).

Barnard tarafından 1976 yılında yayımlanan “The Functions of the Executive” adlı eserde, “örgüt” toplu işbirliğı çabaları olarak tanımlanmaktadır. Buradaki “toplular işbirliğı” kavramı, ÖVD’ de olduğı 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 (İşbaşı 2000: 7).

ÖVD, 1980’li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Bu dönemde dünyada yaşanan sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimler örgütleri değişime ve bu sürecin bir gereğı olarak da işğörenlerin ihtiyaçlarına daha fazla değer vermeye itmiştir. Bu noktada değişimin gerekliliğini fark eden ve gerekli dönüşümü sağlayan örgütler varlıklarını devam ettirmiş, dönüşemeyenler ise ya küçülmüş ya da

yok olmuştur. ÖVD; örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle ÖVD örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi, bireylerin sadakati, katılımı ve bağlılıklarıyla yakından ilgili olmaktadır (Basım ve Şeşen 2006: 2).

Organ (1988)'e göre ÖVD, biçimsel ödül sisteminde direk ve tam olarak önemsenmeyen, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını işlevsel bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, isteğe dayalı davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile bu davranışın bireyin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir. Mesela, bir profesörün ders öncesi hazırlık yapması, araştırmalarına devam etmesi, araştırma sonuçlarını yazması gibi davranışlarının hiçbirisi ÖVD olarak nitelendirilemez. Çünkü, profesör biçimsel iş tanımında belirtilen görevlerini yerine getirmektedir. Bu noktada işini ne kadar iyi yaptığının önemi yoktur. Çok yüksek bir performansla çalışması tabii ki takdire değerdir, fakat övülmeye değer tüm iş performansları ÖVD ile belirlenen kriterlere uymayabilir (İşbaşı, 2000: 5).

1990 ve sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda ÖVD'nin boyutları belirlenmiş ve bu boyutlar Tablo 1'de toplu olarak gösterilmiştir (Acar, 2006: 6);

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Özeti

Organ (1988-1990)	Graham (1991)	George & Brief (1992)	Moorman & Blakely (1995)	Podsakoff vd. (2000)
Diğerlerini düşünme Nezaket tabanlı bilgilendirme Destekleme Barışı koruma		Çalışma arkadaşlarına Yardım	Kişilerarası yardım	Yardım davranışı
Gönüllülük ve centilmenlik		Diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma		Gönüllülük ve centilmenlik
	Örgütsel sadakat	İyi niyetin yayılması	Sadakatın artışı	Örgütsel sadakat
	Örgütsel itaat		Personel çalışkanlığı Bireysel inisiyatif	Örgütsel kabullenme
İleri görev bilinci		Önerilerde bulunma		Bireysel inisiyatif
Örgütün gelişimine destek verme		Örgütü koruma		Örgütün gelişime destek
		Kendini geliştirme		Bireysel gelişim

ÖVD üzerine giderek artan ilgi ile birlikte, birçok araştırmacı tarafından ÖVD'nin farklı boyutları ortaya konmuştur. ÖVD kavramını alan yazına sokarak bu anlamda boyutlarını ilk kez ortaya koyan Organ'a göre biçimsel görevin üstünde ya da üzerinde bulunan, örgütü sosyal ve psikolojik çevrede destekleyen ÖVD'nin yapısını oluşturan unsurlar Tablo 1'de görüldüğü gibidir. Organ'dan sonra gelen bazı araştırmacılar tarafından diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme, destekleme ve barışı koruma boyutları bir arada değerlendirilerek yardım etme veya yardımseverlik adıyla tek bir boyut olarak tanımlanmıştır. Yapılan bir çok ampirik çalışmada özellikle diğerlerini düşünme ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarının tek bir boyut altına toplandığı Organ (1997) tarafından da kabul edilmekle beraber yine de bu boyutlar arasında farklılığın sürdürüldüğü ifade edilmektedir. ÖVD kavramının yönetim alan yazınına kazandırılmasından bu yana geçen zaman içinde dünyada bir çok köklü değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklerden doğal olarak iş dünyası da etkilenmiştir. Bu nedenle kavramın bileşenlerinde ortaya çıkan değişimi de normal karşılamak gerekmektedir. Devam eden bu çalışmalar ışığında ÖVD'nin boyutlarında ortaya çıkan bir çok değişikliğin nihayetinde Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından tanımlanan ve aşağıda yer alan yedi boyut son yıllarda alan yazında genel kabul görmüştür (Acar, 2006: 5).

2.2.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Kavramların doğru anlaşılması ve ÖVD ile benzer yanlarını belirlemek amacıyla bu bölümde ÖVD ile ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar; örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşmeler, rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlardır.

2.2.3.1 Örgütsel Spontanlık

Kişinin özgür iradesine dayanan ve isteğe bağlı olan, rol tanımlarında bulunmayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu savunma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnektir. ÖVD ile arasındaki temel fark; ÖVD formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içerirken,

örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece açık ve aktif davranışları içermesidir (Bolino ve diğerleri, 2004: 230-231). Örneğin, bir şirkette öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikayet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları gösterirler. (Kamer, 2001: 8-9)

2.2.3.2 Psikolojik sözleşmeler

İnsanlar, bir örgüte katılırken bir takım yararlar beklerler. Bu bağlamda bir işgören yaptığı iş karşılığında bir takım maddi (para, mal) ve manevi (saygınlık ve statü kazanma, iş tatmini gibi) kazançlar umar.

Örgüte katılan birey; yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir anlaşma imzalar. Fakat, yazılı olmayan bir anlaşma da yapılmış varsayılır. “Psikolojik sözleşme” olarak tanımlanan ve somut olarak var olmayan bu anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin ekonomik anlaşmaya ektir. Bu yazılı olmayan anlaşma ile işgörenler örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise örgütten, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra güvenlik, insanca davranış, medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler. Örgüt sadece ekonomik anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse, işgörenler, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlarlar (Oktay, 1996: 26).

2.2.3.3 Rol Davranışları

Morrison (1994)’e göre, işgörenlerin görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar rol davranışlarıdır. Fakat aynı işi yapan iki işgörenin algıladıkları iş kapsamı farklılık gösterebilmekte, buna bağlı olarak da rol davranışlarının kapsamı da değişebilmektedir.

İşgörenin algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içi faaliyetlerini o derece örgütsel rolü olarak algılamaktadır. Örneğin, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi örgütsel vatandaşlık

davranışlarını kişi rol davranışı olarak düşünebilir ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı göstermiş olur (Samancı, 2007: 30).

2.2.3.4 Prososyal Örgütsel Davranış

Prososyal Örgütsel Davranış kavramı ilk olarak 1986 yılında Brief ve Motowidlo tarafından (1986) işgören davranışlarını yönlendirme, işgören mutluluğu ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kendiliğinden gönüllü olarak yaptıkları davranışlar olarak tanımlanmıştır. Prososyal örgütsel davranış, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla işgörenlerin çalışma arkadaşlarına yardım etmelerini içermektedir. Prososyal örgütsel davranış, belirli rol tanımlarından da ayrılmaktadır (Organ ve diğerleri, 2006: 32; Brief ve Motowidlo, 1986: 711).

Prososyal örgütsel davranışlar, ÖVD' nin içerdiği "diğerlerine yardımcı olma" unsurunun geniş bir yelpazesidir ve hem örgüte hem bireye yardımcı olabilecek davranışlardır. Bu tür davranışlar iş sözleşmesi ile açıkça tanımlanmamış ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir ceza uygulanması söz konusu olmayan davranışlardır. Bundan dolayı ÖVD, prososyal örgütsel davranışların alt oluşumu olarak düşünülebilir (Çetin ve diğerleri, 2003: 41).

Toplum içindeki bireylerin iyiliğini koruyan, destekleyen gelenek ve görenekler üzerine kurulmuştur. Gelenek göreneklerin yardımı ile yetişkin ve çocuklara toplum içindeki diğer bireylere karşı olumlu yaklaşımları öğretilmekte, toplumda sosyalleşmeleri sağlanmaktadır. Yardımlaşma ve paylaşma gibi sosyal davranışlar, bireylerin toplumla sosyal bağlar kurmasını ve bu bağların sağlıklı bir şekilde devamını kolaylaştırmaktadır. Davranışları belirleyen biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar, değerler, toplumu ve bireyleri olumlu şekilde yönlendiren öğelere sahiptir. Örneğin, tüm toplumlarda insanların başka insanlara yardım etmesi, işbirliği yapması önemli değerler arasında sayılmaktadır. Biçimsel olan veya olmayan kurallar, değerler, toplumun gelenek ve görenekleri, son yıllarda önemi anlaşılan prososyal davranışların da kaynağını teşkil etmektedir (Uzmen ve Mağden, 2002: 195).

2.2.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER

ÖVD ile ilgili teoriler; sosyal değişim teorisi, lider-üye mübadele teorisi, eşitlik teorisi, beklenti teorisi ve vekalet teorisidir. Bu teorilere aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.4.1 Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak değişimi olarak gören en eski sosyal davranış teorilerine kadar uzanır. Teorinin temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğü şeklindedir.

Teorinin gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar; Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologların çalışmalarını içerir. Homans (1958), sosyal davranışı bir değişim ilişkisi olarak gören ilk sistematik teoriyi geliştirmiştir. Bununla beraber, Blau (1964), bir değişim süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için “sosyal değişim teorisi” terimini ilk kez kullanmış olan yazardır. Thibaut ve Kelley bu teoriye önemli ölçüde katkıda bulunan diğer araştırmacılarıdır (Bolat ve diğerleri, 2009: 219).

Sosyal değişim teorisi, örgütteki üst yöneticilerin adaletli davranışı sonucunda işgörenlerin ÖVD göstereceği temeline dayanmaktadır. Bu teoriyle işgörenler, örgütlerin kendilerine sunduğu imkânlar dâhilinde, örgütlerine duygusal, normatif ve devam bağlılığı duymakta, bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan vatandaşlık davranışına dönüştürmektedirler (Keleş ve Pelit, 2009: 26).

Sosyal değişim kuramında karşılıklı ilişkiler belirli bir mecburiyete dayandırılmamaktadır. Yani bir taraf diğer tarafa yardımda bulunduğu bir karşılık beklenir, ancak bu karşılığın zamanlaması ve niteliği isteğe bağlıdır. Ayrıca sosyal değişimden elde edilen getiriler maddi olarak ifade edilmemekte, taraflar arasında karşılıklı güvenle sağlanmaktadır. Ekonomik değişimde ise, yapılan işlemler anlaşmalara dayandırılmıştır. Elde edilen sonuçlar daha çok parasal özelliklidir. Örgüt ve işgören arasındaki sosyal etkileşim ve karşılıklılık ilkesi gereği, kendisine adaletli davranılan işgören karşılık vermek isteyecek ve bu karşılığı ÖVD sergileyerek karşılayacaktır. İşgören, adil ve iyi davranışa karşı gönüllü rol davranışı gösterirken, haksız davranışa karşı olumsuz davranışlar sergileyecek ve ÖVD sergilemekten kaçınacaktır (Organ, 1988: 156).

Sosyal değişim kuramını benimseyenlere göre, örgüt ve işğörenler arasında oluşan bu ilişki, işğörenlerin işleri için daha fazla zaman ve enerji harcamalarına sebep olmakta, daha sorumlu ve yaratıcı olmalarını sağlamakta ve örgütün bütününe verimli olmaktadır (Graham, 1991: 258).

2.2.4.2 Lider-Üye Mübadele Teorisi

Örgüt içerisindeki işğörenler ile yöneticiler sürekli etkileşim içerisindeyler. İşğörenlerin yöneticileri ile ilişkilerini değerlendirmelerini ve memnuniyet seviyesini belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; ilişkinin niceliği, yöneticilerin astlarını kontrole yönelik davranışları ve lider-üye mübadele teorisidir. *İlişkinin niceliği*, yönetici ile işğörenler arasındaki iletişimin yoğunluğunu içermektedir. *Yöneticinin astlarını kontrole yönelik davranışları*, yöneticilerin astlarına duydukları güven ve yakınlığın ifadesidir. *Lider- üye mübadele teorisi ise* yöneticinin işğörenlerle olan ilişkilerinin niteliğini göstermektedir (Deluga,1994: 317).

Sosyal değişim teorisine göre, işğören ile yöneticiler arasında mübadeleye dayalı bir ilişki bulunmaktadır. Lider-üye mübadele teorisi yönetici ile işğören arasında gelişen ve sosyal mübadeleye dayanan modellerden biridir. Bu modele göre, amaçların yerine getirilmesi sürecinde yönetici ve işğören arasında bir tür mübadele gerçekleşmektedir. Bu teori, işğörenlerin göstermiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışını lider işğören ilişkisine dayandırmakta ve ilişkinin seviyesine göre örgütsel vatandaşlık davranışının değiştiiğini savunmaktadır. Liderin, işğörenine göre değişen ilişkisi aralarında bir gönül bağı oluşturmakta ve bu durum çalışanların performansını etkilemektedir (Erken, 2010: 23).

2.2.4.3 Eşitlik Teorisi

Bu teorinin ana fikri, işğörenin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur (Kaplan, 2007:48).

Eşitlik Teorisinin özünde, örgütsel adalet bulunmaktadır. Adalet kavramı işğören 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, 72).

- **Dağıtımcı adalet** işgörenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin dahil etmiş olduğu değere ilişkin alması gereken en uygun ödül adetini ifade ederken, ücret, geri besleme, çalışma koşulları ve terfi ödül örnekleri içinde sayılabilir. Yapılan çalışmalar, emeğinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörelere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini ortaya koymaktadır (Martin ve Bennett, 1996: 84).
- **Prosedürel adalet** ise ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve bu ölçümlerde kullanılan metot, prosedür ve politikaların eşit olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990: 405).

ÖVD bağlamında değerlendirilen örgütsel adalet ise işgörenlerin 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, işgörenlerin örgüte kazandırdıkları konusundaki değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt 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, işgörenlerin örgüte kazandırdıkları ve örgütten sağladıkları faydaları diğer işgörenlerle kıyaslamaları sonucunda zihinlerinde oluşan bir algı olarak değerlendirilmektedir (Çelik, 2007: 96).

2.2.4.4 Beklenti Teorisi

Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin’in (1938) çalışmaları sonucu ortaya çıkan ve motivasyon konusunda Eşitlik Teorisine göre daha karmaşık ancak önemi gittikçe artan teorilerin başında gelen Beklenti Teorisini, işgörenlerin işyerindeki davranışlarına adapte eden ilk isim Victor Vroom (1964) olmuştur (Mimaroglu, 2008: 43).

Beklenti teorisi, işgörenlerin alternatif davranışlardan hangisini seçeceğini nasıl belirleyeceğinin saptanması durumuna dayanır. Beklenti teorisinin temeli,

motivasyonun bir şeyi ne kadar çok arzuladığımız ve bunu elde etmeyi ne kadar beklediğimizle ifade edilmektedir (Moorhead ve Griffin, 1995: 109).

Vroom'un ortaya atmış olduğu bu teori, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına ve daha verimli sonuçlar almalarına yönelik olarak işgörenlerin ortaya koydukları istekli davranışların nedenlerini, diğer bir ifade ile işgörenleri motive eden etmenleri açıklayan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranış fonksiyonudur (Haworth ve Levy, 2001: 64). İşgörenler bu beklentilere, deneyimleri, işleri ile ilgili dikkatleri, gözlemleri ve algıları, gayretleri ve daha önceki çalışmalarının karşılığında almış oldukları ödüller nedeniyle kapılmakta ve sürekli motive olmaktadır (Eren, 2004: 533). ÖVD, ödül beklentilerine dayanmayan davranışları kapsamaktadır.

Organ (1997: 86), işgörenlerin sözleşmeleri gereği kesin ödül almadıkları, fakat yöneticilerin takdirine bağlı ödüllendirmenin işgörenleri motive edebileceğini ve işgörenlerin bu ödüllere ulaşabilmek amacıyla ortaya koydukları rol fazlası davranışların da ÖVD olarak kabul edilebileceğini açıklamıştır (Organ, 1997: 86). Dolayısıyla Vroom'un Beklenti Teorisi işgörenlerin davranışlarının ÖVD sergilememe nedenlerini açıklamada yardımcı olmaktadır.

2.2.4.5 Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi işgörenler ve örgütler arasındaki değişimleri algılamaya yönelik bir çerçeve oluşturmak amacıyla geliştirilen ekonomik tabanlı bir teoridir. Vekalet Teorisi, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin yada tarafın birbirleriyle yardımlaşmaları durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, iktisatçıların yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışını incelemeleri ile gelişme göstermeye başlamıştır (Koçel, 1995: 276).

Vekalet Teorisi, bir tarafın diğer tarafa vekalet vermesinden doğan vekalet ilişkilerini açıklamaktadır (Deckop ve diğerleri, 1999: 421). Vekalet teorisinin özü, yöneticilerin işletmeye ilişkin olarak işletme sahiplerinden fazla bilgi sahibi olmaları ve sürekli olarak gözetlenmemeleri nedeniyle bazen kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarından daha önemli kılacakları ihtimalidir. Taraflar arasındaki çıkar uyumsuzluğu, vekil olan yönetici ve vekalet veren işletme sahibinin kendi çıkarını maksimize etmek için

uğraştıkları varsayımına dayanır. Bu sebeple vekalet teorisine göre örgüt, farklı bireyler arasındaki “yazılı olmayan anlaşmalardan” meydana gelen kompleks bir sistemdir (Şimşek, 1998: 213).

Vekalet teorisinde vekalet veren, ücretlendirme ve ödüllendirme başta olmak üzere, politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkan veren bir örgüt oluşturma, ikili görüşme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Böylece vekil, işler ve faaliyetler ile ilgili olarak vekalet verenden daha fazla bilgiye sahiptir ve aralarında bir bilgi asimetrisi kurulacaktır (Çınar, 2000: 17).

2.2.5 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla ilgili alan yazında tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Bu durumun nedenleri incelendiğinde, vatandaşlık davranışının otuz farklı biçimde tanımlandığına ve bu davranışların çok boyutlu olduğu konusuna dikkat çekilmiştir (Basım ve Şeşen, 2006: 86).

ÖVD boyutları incelendiğinde Organ (1988-1990); diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme, gönüllülük ve centilmenlik, ileri görev bilinci ve örgütün gelişimine destek verme olarak beş boyutta, Graham (1991); örgütsel sadakat, örgütsel itaat, olarak iki boyutta George & Brief (1992); çalışma arkadaşlarına yardım, diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma, iyi niyetin yayılması, önerilerde bulunma, örgütü koruma, kendini geliştirme olarak altı boyutta, Moorman & Blakely (1995); kişilerarası yardım, sadakatin artışı, personel çalışkanlığı, bireysel inisiyatif olarak dört boyutta incelendiği görülmektedir. Podsakoff ve diğerleri (2000) ise yapılan bütün çalışmaları alan yazın yönünden bütünleşik bir yaklaşımla değerlendirerek, ÖVD’ yi aşağıda sıralandığı şekilde açıklamaktadırlar:

- 1) Yardımseverlik
- 2) Yurttaşlık Erdemi
- 3) Centilmenlik
- 4) Örgütsel Sadakat
- 5) Örgütsel İtaat
- 6) Bireysel İnisiyatif
- 7) Bireysel Gelişim

ÖVD' nin boyutları birbirinden oldukça farklı şekillerde ele alınmış olmakla birlikte, bu çalışmada ÖVD Podsakoff ve diğerleri (2000)'nin bütünlük bir yaklaşımla belirledikleri düşünülen yedi boyut esas alınarak incelenmiştir.

2.2.5.1 Yardımseverlik

İşgörenlerin belirli problemleri olduğunda ve yardıma ihtiyaç duyduklarında özgeci bireyler görev tanımlarının bir adım ilerisine giderek onlara yardım eder. Diğer yandan yardımseverlik boyutunda, işgörenler diğer işgörelere yardım ederek onların performanslarını arttırmalarına katkı sağlarlar. Organ, bir işgörenin, diğer bir işgörenin rahatsızlığı nedeniyle onun işini üstlenmesi davranışını bu duruma örnek olarak vermektedir (Kidwell ve diğerleri, 1997: 777).

Uzman kişilerin ya da kıdemli işgörenlerin hiç bir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesi gibi davranışlar yardımseverlik davranışına örnek olarak verilebilir. Bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine de katkıda bulunmaktadır (Şeşen, 2006: 61).

2.2.5.2 Yurttaşlık Erdemi

Yurttaşlık erdemi boyutu, örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma, örgütün geleceği ile ilgili gelişmelerde var olma, yardımcı olma gibi vatandaşlık davranışının birkaç tipinin bileşimi olarak tanımlanmıştır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351).

Eğer işgörenler örgütün gelişimine destek verirlerse, yöneticiler bölümlerinin etkinliğini geliştirmek için işgörenlerinin fikirlerinden değerli önerilere ve geri bildirimle ulaşabilirler (Acar, 2006: 7).

Yurttaşlık erdemi örgütün gelişimine destek verme, açıkça konuşmayı ve birim fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı ifade etmekte ve yönetsel işlevliğe katkıda bulunmaktadır. Yurttaşlık erdemi, örgütün amaçlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte istekli olarak katılma ve örgütle ilgili en iyisi ile ilgilenme davranışlarını barındırmaktadır. Örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütün tehditlerini ve

fırsatlarını denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlar, ÖVD'nin yurttaşlık erdemi boyutunda yer almaktadır (Allison ve diğerleri, 2001: 283).

2.2.5.3 Centilmenlik

Organ (1988)'e göre centilmenlik, işgörenlerin örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını, örgütün işleyişi esnasında yaşanabilecek zorlukları göğüslemeyi ve örgüt üyelerinin birbirine karşı hoş görülü olmalarını ifade eder (İşbaşı, 2000: 29).

Centilmenlik, örgüt üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan kişinin davranışları centilmenliğe örnektir (İşbaşı, 2000: 28).

Yapılan çalışmalarda gönüllülük ve centilmenlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi destekleyen olumlu sonuçlar ortaya konmuştur. Yeni sorumluluklar almaya veya yeni beceriler edinmeye istekli olarak gönüllülük davranışı gösteren İşgörenler örgütsel kabiliyetlerin çevrede meydana gelen değişikliklere adapte edilmesine katkıda bulunarak örgütsel performansın artmasına olanak sağlayacaklardır (Acar, 2006: 7). Bu kavram örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ilerisinde bir davranış sergilemeye istekli olmalarını ifade etmektedir (Organ, 1990: 47).

Kısacası centilmenlik davranışı iş ile ilgili rahatsızlıklar ve olanaksızlıklardan şikayet etmemek, kendi önerilerine iş arkadaşlarının uymamasına kızmamak, iyimser olmak, örgütün iyiliği için kendi çıkarlarını aşmak ve kişisel düşüncelerini gerektiğinde bir kenara bırakabilmektir (Dilek, 2005: 50).

2.2.5.4 Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat; bir işgörenin örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye olan inancı ve örgütün yararı için çaba göstermeye olan isteklilik derecesi olarak ifade edilmektedir. Bir diğer tanıma göre örgütsel sadakat kavramı; örgüte körü körüne bağlılık, örgüte karşı iyi niyet ve koruma, örgütsel amaçları açıkça destekleme, katkıda

bulunma ve savunmadır (Çelik, 2007: 137). Kısacası iyiliğin yaygınlaştırılması, örgütün korunması, örgütsel amaç ve hedeflerin savunulması, desteklenmesi ve aktarılması, örgütün dışarıdaki kişilere karşı yüceltilmesi, dış tehditlere karşı savunulması, korunması ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalınmasıdır (Dilek, 2005: 37).

Örgütsel sadakat; örgütün itibarını yayma, örgütü koruma, iş yapma şeklini ve faaliyetlerini onaylama, destekleme ve örgütün yaptıklarını savunmayı içeren sadık propagandacılık ve bağlılık davranışlarını kapsamaktadır. Aslında örgütsel sadakat örgütü dışarıya karşı tanıtmayı, dış tehlikelere karşı örgütü korumayı, savunmayı ve zor şartlarda örgüte bağlı kalmayı gerektirmektedir (Çelik, 2007: 137).

2.2.5.5 Örgütsel İtaat

ÖVD'nin boyutlarından birisi olan örgütsel itaat, işgörenlerin örgütteki kurallara uyması, bu kuralları önemsemesi ve yaygınlaştırmaya çabalaması yönündeki davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel uyum veya örgütsel kabullenme olarak da isimlendirilen bu boyut, ilk defa Smith, Organ & Near (1983) tarafından genel uyumluluk davranışları başlığı altında ele alınmıştır. Graham (1991) ve Van Dyne, Graham & Dienesch (1994)'ın çalışmalarında örgütsel itaat konusu altında incelediği bu boyutu, Borman & Motowidlo (1993) örgütsel kurallara ve talimatlara uyum davranışları, Van Scotter & Motowidlo (1996) ise kendini işe adama şeklinde nitelendirmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 517).

Smith, Organ & Near (1983), genel uyumluluk davranışlarının bir işgörenin örgütte belirli bir bireye değil, herhangi bir bireye yardımcı olma isteği ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Örgütsel itaatin; örgüt yapısının, iş tanımlarının ve personel politikalarının belirlenmesine, kural ve talimatların yararlı, gerekli ve mantıklı bir biçimde düzenlenmesine yönelik davranışları ifade ettiği ve aynı zamanda örgütsel kuralların ve talimatların geçerlilik kazanması, işgörenlerin devamlılığı, görevlerini zamanında yerine getirmeleri ve örgüt kaynaklarının düzenli uygulanması açısından da ispatlayıcı nitelikte olduğu belirtilmektedir (Graham, 1991: 255).

İşgörenlerin, herhangi bir telkin ve yönlendirme olmaksızın kendi vicdanları doğrultusunda örgütün kurallarını, usullerini ve talimatlarını kabul edip önemsenmesi yönündeki davranışları, bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütsel itaatin

vatandaşlık davranışlarının boyutları içinde sayılması, her örgütte işgörenlerin kurallara ve talimatlara uymasının beklenmesine karşılık, uygulamada genelin beklenilenin aksi yönünde davranmasından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı herhangi bir kimsenin gözetiminde olmadan, inanarak ve içtenlikle kurallara uyan bir İşgörenin, aynı zamanda “iyi vatandaş” olduğu ifade edilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 2006: 309).

2.2.5.6 Bireysel İnisiyatif

Birçok araştırmacı, ÖVD’yi bireysel inisiyatif olarak görmektedir. ÖVD’nin bu boyutu, işle ilgili faaliyetlere en az beklenen performans kadar ve daha fazlasını yapmayı içeren ve gönüllülüğün bir çeşidi olan ekstra rol davranışlarıdır. Bu davranışlar, yaratıcılık konusunda gönüllü faaliyetleri ve örgütsel performansı veya iş tasarımı geliştirecek değişimler yapmayı, büyük bir istekle işine sarılmayı, işi tamamlama konusunda gayret göstermeyi, ilave sorumluluklar alma konusunda gönüllü davranmayı, başkalarını da aynı şekilde davranmaları konusunda teşvik etmeyi kapsamaktadır (Çelik, 2007: 138).

Bireysel inisiyatif bir bütün olarak örgütsel performansı artırıcı ya da iş arkadaşlarından birinin görevine katkı sağlayıcı yenilik yapmak veya yaratıcılık göstermek, kendisine verilen bir görevi yerine getirmek için fazladan çaba harcamak, azim göstermek, fazladan sorumluluk üstlenmek ve iş arkadaşları ile rekabete girişmektir. (Dilek, 2005: 38).

2.2.5.7 Bireysel Gelişim

Katz, George ve Brief, kendi kendini geliştirmeyi ÖVD’nin anahtar boyutu olarak kabul etmektedirler. Örgütsel amaçlara karşı bağlılık duyguları farklı olan işgörenler, kendi kişisel başarı ve ilerlemeleri konularında da farklı yaklaşımlara sahiptir. Örgütler, işgörenlerine yüksek ücret, itibar, terfi ve yükselme olanakları sağlayarak, kişisel değer ve paye kazanma isteklerini karşılama yoluyla işgörenlerinin kişisel gelişimlerine yardımcı olmaktadır. Ancak, işgörenlerden bir kısmı kendilerini geliştirmek için zaman ve kaynak harcama konusunda gönüllü davranırlarken, bir kısmı buna gerek duymamaktadır. Bu yönüyle kişisel gelişim her ne kadar bazı araştırmacılar kabul etmese de, ÖVD’nin bir boyutu olarak görülmektedir (Çelik, 2007: 139).

Bireysel gelişim boyutu, işgörenlerin gönüllü olarak bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme gayretlerini içermektedir. George ve Brief'e göre bu boyut; açılan mesleki gelişim kurslarından istifade etmeyi, kendi alanında ortaya çıkan en son gelişmeleri takip etmeyi ve örgüte katkıyı artıracak yeni yetenekler öğrenmeyi de kapsamaktadır (Çelik, 2007: 140).

2.2.6 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

ÖVD unsurlarının tümü örgütsel etkinlik için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz fazladan davranışların ortaya çıkmasını sağlamanın yanı sıra bağlılık, ve kendini gerçekleştirme sağlayan birer unsur olabilir. Ekstra rol davranışının kişisel temeli; kişinin enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtır. Bu istekliliği kendiliğinden işbirlikçi ve örgütü koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür. Sonuçta bu isteklilik; örgütün imajını güçlendiren, verimlilik, etkinlik, performans ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunan faaliyetleri kapsar (Güven, 2006: 32).

Podsakoff ve MacKenzie (1994), ÖVD'nin satış verimliliği üzerinde % 17 oranında bir etkiye sahip olduğu; Walz ve Niehoff (1996), ÖVD'nin örgüt faaliyetlerinin etkinliği üzerinde % 15, müşteri şikâyetleri üzerinde % 37, müşteri memnuniyeti üzerinde % 39, çalışanların performansı üzerinde ise % 20 oranında bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır (Atalay, 2010: 51-52)

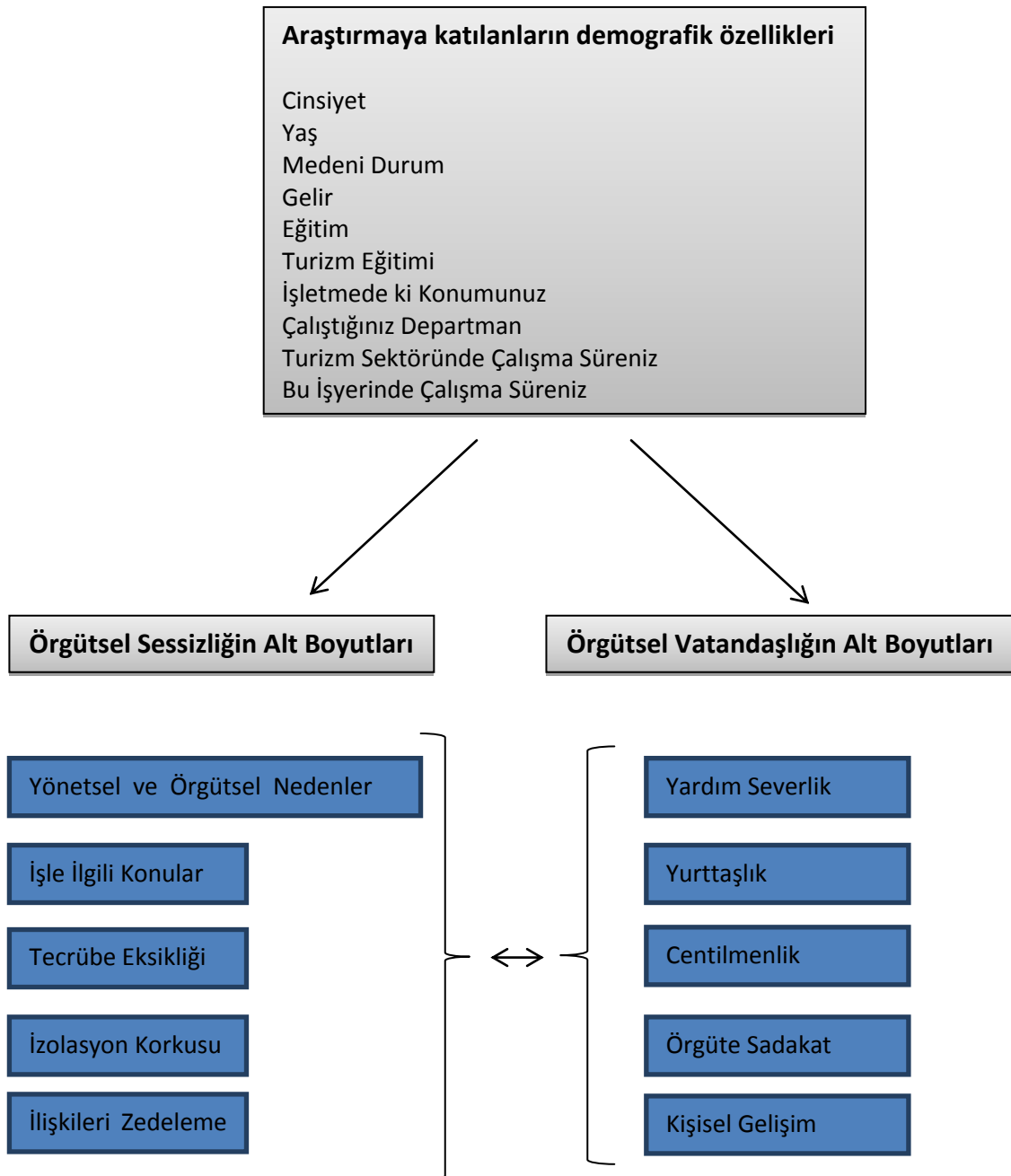
ÖVD üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki bu davranışı gösteren İşgörenler tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarının daha adil olduğunu düşünen işgörenlerdir (Güven, 2006: 32). Tüm bunları dikkate alarak ÖVD'nin katkılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Köse ve diğerleri, 2003: 10):

- İşçilerin ve üst yöneticilerin verimliliğini arttırması,
- Kaynakların daha verimli ve etkili amaçlar için kullanılması,
- Grup içerisindeki bireylerin koordinasyonunu sağlaması,
- Bakım fonksiyonu için kıt kaynakların kullanım ihtiyacının azaltılması,
- Örgütün üstün yetenekli kişileri elinde tutmak ve örgüte çekme yeteneğini kuvvetlendirmesi,
- Örgüt performansının artmasına süreklilik kazandırması,
- Örgütün çevresel değişimlere karşı uyum sağlamasına yardımcı olmasıdır.

3 YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli

Şekil 3'te araştırmanın modeli tablo şeklinde gösterilmiştir. Araştırmada nicel ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde araştırmanın amacı kapsamında belirtilen hipotezler test edilmiş ve kabul ya da reddine karar verilmiştir.



Araştırma modeline göre; işgörenlerin demografik özellikleri belirlenerek örgütsel sessizliğin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutları arasındaki ilişki belirlenmiştir. Bu bağlamda aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmiştir. Bir diğer analiz ise araştırmanın ana ögesini oluşturan örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve ilişkinin yönü tespit edilmiştir. Araştırmamızdaki hipotezlerin kabul/reddine karar verilmiştir.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan İşgörenler oluşturmaktadır. Ankara şehrinde hizmet veren oteller 12 ay hizmet veren şehir otelleridir. Ankara metropol yapısı düşünüldüğünde tüm evrene ulaşmak hem zaman anlamında hem maliyet anlamında zorlaşmaktadır. Bu nedenle araştırmada örneklem yoluna gidilmiştir. Tüm evrene ulaşamadığı durumlarda önemli olan evreni temsil edecek en iyi örnekleme belirlemektir.

Araştırmalarda, tek bir örnekleme yöntemi kullanılabileceği gibi iki veya daha fazlası da kullanılabilmektedir. Olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinin birlikte kullanımının zorunlu olduğu araştırmalarda başvuru olan örnekleme yöntemi aşamalı örnekleme yöntemi olarak bilinmektedir (Çıngı, 1994: 276; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2005: 62). Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde araştırmada aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmış olup, otel türleri (4, 5 yıldızlı) göz önünde bulundurularak her türden otel çalışanlarının temsil edilmesi amacıyla tabakalı örnekleme yöntemi ve her bir tabakadan oluşturulan otellerin tamamı yerine; zaman, maliyet kısıtlaması ile mesafe ve kontrol güçlükleri gibi nedenlerden dolayı küme örnekleme yönteminden yararlanılmıştır (Keleş, 2009: 50).

Tabakalı örnekleme yöntemi, evreni oluşturan birimlerin araştırma konusu ile ilgili özelliklerin heterojen olması durumunda kullanılır (Köklü, 2002: 129-130; Ural ve Kılıç, 2006: 41). Küme örnekleme yönteminde ise, öncelikle evreni oluşturan birimler değil, bu birimlerin bağlı olduğu kümeler ele alınır. Burada eşit olasılıkla seçilme şansına sahip olan birimler değil kümelerdir (Ural ve Kılıç, 2006:41).

Ana kütlenin tamamına ulaşamaması, ana kütleyi temsil edecek en iyi örneklemin nasıl belirleneceği sorusunu da gündeme getirmektedir (Nakip, 2005: 164). Araştırmacılar tarafından evren üzerinden örneklem sayısının belirlenmesine yönelik

farklı formüller kullanılmakla birlikte bu çalışmada örneklem sayısının belirlenmesinde Taro Yamane'nin geliştirmiş olduğu şu örneklem hesaplama formülü kullanılmıştır (Yamane, 2001:116-117).

Formül 4 ve 5 yıldızlı oteller için ayrı ayrı uygulanmış ve örneklem çapı hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N.z^2.p.q}{N.d^2 + z^2.p.q}$$

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemdeki birey sayısı

z: istenilen güvenirlik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık

p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

(örnek çapını maksimum yapmak için p=q=0,50 alınabilir)

Yukarıda belirtilen formül içerisinde Türkiye turizm istatistikleri, otel işletmelerinde çalışan işgören sayısı verilmemektedir. Bu istatistiklerden sadece konaklama işletmeleri sayıları ve bunlara ait oda ve yatak kapasiteleri hakkında bilgi edinilebilmektedir. Bu durumda, otel işletmelerindeki işgören sayısına ulaşabilmek amacıyla tablo 2'de verilen hesaplama yönteminden yararlanılmış ve otel işletmelerindeki işgören sayısı hesaplanmıştır.

Tablo 2: Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen İşgören Sayısı

İşletme Türleri	Oda Başına Düşen İşgören Sayısı	Yatak Başına Düşen İşgören Sayısı
5 yıldızlı oteller	1.18	0.59
4 yıldızlı oteller	0.76	0.38
3 yıldızlı oteller	0.72	0.36
2 yıldızlı oteller	0.56	0.28
1 yıldızlı oteller	0.50	0.25

Kaynak: (Keleş, 2009: 50).

Tablo 3: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler

Otel Türü	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Azami İşgören Sayısı	Doluluk Oranı(%)	Mevcut İşgören Sayısı
5 yıldızlı oteller	16	3376	7371	4349	35,16	1529
4 yıldızlı oteller	35	2806	5445	2069	34,94	723
Toplam	51	6182	12816	6418	6418	2252

Kaynak: (Keleş, 2009: 50).

Azami işgören sayıları, yatak başına düşen İşgören sayısı hesaplama yönteminden yararlanılarak hesaplanmıştır. Mevcut işgören sayısı, doluluk oranı gözetilerek hesaplanmıştır.

Evreni temsil gücü daha yüksek olması nedeniyle, örneklem işletmelerin azami İşgören sayısı üzerinde hesaplanmıştır. Buna göre 5 yıldızlı oteller için evren büyüklüğü 4.349, 4 yıldızlı oteller için ise 2.069 olarak belirlenmiştir.

Beş yıldızlı oteller için:

$$n = \frac{4349 \cdot 1,96^2 \cdot 1}{4349 \cdot 0,15^2 + 1,96^2 \cdot 1} = 164$$

Dört yıldızlı oteller için:

$$n = \frac{2069 \cdot 1,96^2 \cdot 1}{2069 \cdot 0,15^2 + 1,96^2 \cdot 1} = 158$$

Beş yıldızlı oteller için evreni temsil edecek örneklem sayımız 164 kişi, dört yıldızlı oteller için ise 158 kişi bulunmuştur. Bu sonuca göre toplam örneklem sayımız 322 kişiden oluşması gerekmektedir.

3.3 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket kullanılmıştır. Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarını örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarıyla ilişkilendirmek amacıyla veri toplama aracı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır.

Anket formları, örneklem kitlesindeki konaklama işletmeleri işgörenlerine yüz yüze görüşülerek elden dağıtılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasının başlıca nedenleri şunlardır.

- Ortaya çıkabilecek yanlış anlama ve hata olasılıklarının yerinde ve daha çabuk giderilecek olması,
- Anketi cevaplayan kişilerin karşılarında bir sorumlu görmeleri sonucu sosyal etkileşim seviyesinin yüksek oluşu, ankete katılanların düşünceleri hakkında bilgi sahibi olunması,
- Anketi cevaplayanların sorularla ilgili zaman zaman açıklama istemeleri durumunda gerekli açıklamanın anında oluşu, cevapların daha sağlıklı ve doğru olmasının sağlanması,
- Anketi cevaplarken daha ciddi davranışları açısından faydalı olacağı düşüncesidir.

3.3.1 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmamızda izlenen amaç doğrultusunda sorulan sorularda, örgütsel sessizlikle ilgili soruların hazırlanmasında 2007 yılında Çakıcı&Çakıcı tarafından alanyazına dayalı geliştirilen soru formundan yararlanılmıştır. Ölçek 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş, her bir sorunun seçenekleri, “1= hiçbir zaman”, “2=ara sıra”, “3=bazen”, “4=genellikle” ve “5=her zaman” şeklinde oluşturulmuştur.

Toplam 28 sorudan oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu alfa değeri 0,908 bulunmuştur. Alanyazına göre alfa değeri $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek oldukça güvenilir. Bu ölçek için hesaplanan α değeri 0,908 olarak hesaplandığından, ölçeğin güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,908	28

3.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeği

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için 2009 yılında Türker'in Morrison'un (1994) çalışmasından ve Podsakoff'un (2000) alanyazın çalışmalarından derlemiş olduğu ve geçerliliği kabul edilmiş olan 33 soruluk ölçek uygulanmıştır. Soru formu 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş olup, her bir sorunun verilecek cevaplar, "1= hiçbir zaman", "2=ara sıra", "3=bazen", "4=genellikle" ve "5=her zaman" şeklinde oluşturulmuştur.

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,916	33

Toplam 33 sorudan oluşan ÖVD'e ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucu alfa değeri 0,916 bulunmuştur. Alanyazına göre alfa değeri $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek oldukça güvenilirdir. Yapılan analizde α değeri 0,916 olarak bulunduğundan dolayı ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

3.3.3 Örgütsel Sessizliğin Faktör Analizi

Faktör analizleri, modelde yer alan değişkenlerin araştırmadaki örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu ortaya çıkarmak ve bu boyutların alanyazında tanımlanan boyutlarla uygunluğunu araştırmak için yapılmıştır. Faktör analizlerinde asalbileşenler metodu (Principal component method) ile varimax rotasyonu kullanılmış ve yapılan faktör analizinin geçerliliği ile örneklem yeterliliği incelenmiştir. Bunun için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Testi (Barlett's test of sphericity) değeri dikkate alınmıştır. KMO katsayısının .50 üzerinde değer alması, verilerin yeterli ölçüde homojen dağıldığını gösterir. Barlett testi değerinin .05'ten küçük olması ise anlamlı bir sonuca; faktör analizinin geçerliliğine işaret etmektedir.

Faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükü .50'den küçük olan ve tek faktör anlamlı dağılmayan sorular ayıklanmıştır. Faktör boyutu içinde tek kalan sorular da kural gereği elenmiştir. Çıkan faktörlerin güvenilirlikleri hesaplandıktan sonra faktör güvenilirliği ($\alpha > .70$) koşulunun çok altında olan ($\alpha < .40$) faktörler araştırmanın hipotezlerini test etmek için kullanılmamıştır. Faktör güvenilirliği .70'e çok yakın olan faktörler ($.65 < \alpha < .70$) araştırmaya dahil edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda katılımcıların ifadelerine vermiş olduğu cevaplara istinaden alt boyutlar belirlenmiştir. Söz konusu boyutlar alanyazında tanımlanan boyutlarla benzerlik göstermiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir;

- 1- Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler: Varyansı açıklama gücü % 33,4
- 2- İşle İlgili Konular: Varyansı açıklama gücü % 13,4
- 3- Tecrübe Eksikliği: Varyansı açıklama gücü % 9,8
- 4- İzolasyon Korkusu: Varyansı açıklama gücü % 11,3
- 5- İlişkileri Zedeleme Korkusu: Varyansı açıklama gücü % 16,4

Tablo 4: Örgütsel Sessizliğin Faktör Analizi

	1	2	3	4	5
Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	.81				
Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	.69				
Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	.77				
İşyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	.81				
Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	.83				
Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsızlaştırıyor.	.77				
Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.	.55				
İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	.53				
Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	.59				

Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	.64				
Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	.76				
Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	.81				
Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.		.66			
Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.		.73			
Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.		.75			
Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.		.81			
Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.		.65			
Problem bildirme yada öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.			.67		
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.			.81		
Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.			.79		
Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.			.81		
Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.				.79	
Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.				.76	
Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.				.77	
Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.				.81	
Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					.79
Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					.81
Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					.69

3.3.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Faktör Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, katılımcıların ifadelerine vermiş olduğu cevaplar göz önünde bulundurularak 0,50'nin

altında çıkan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Analiz sonucunda yedi faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Faktör yükü .50'den küçük olan ve bir faktöre anlamlı dağılmayan ifadeler elenerek, tekrar faktör analizi uygulanmış ve yedi faktörlü sonuç elde edilmiştir. Altıncı ve yedinci faktörlerde tek ifade kaldığı için öncelikle faktör yükü küçük olan ifade elenerek tekrar faktör analizi yapılmış ve beş faktörlü sonuç elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir;

- 1- Yardımseverlik: Varyansı açıklama gücü % 35,2
- 2- Yurttaşlık: Varyansı açıklama gücü % 26,2
- 3- Centilmenlik: Varyansı açıklama gücü % 9,7
- 4- Örgüte sadakat duyma: Varyansı açıklama gücü % 8,5
- 5- Kişisel gelişim: Varyansı açıklama gücü % 7,6

Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Faktör Analizi

	1	2	3	4	5
İşte olmayan ya da ara veren arkadaşları idare etmek	.82				
Ağır iş yükü olanlara yardım etmek	.82				
Sizden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım etmek	.81				
Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırmak	.79				
Sizden istenmeden bir şeylerin yapılmasına gönüllü olmak	.81				
Kurum dışından ziyaretçilere sizin yol göstermenize ihtiyaç duyduklarında yardım etmek	.77				
İşyerinizde, bireylerarası olumsuz çatışmaları önlemeye, çözmeye ya da yatıştırmaya çalışmak	.81				
İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olmak		.79			
Kötü hava, yoğun trafik vb. gibi koşullarda dahil olmak üzere her gün tam zamanında işte olmak		.77			
Mesai saatleri içinde işle ilgisi olmayan konuşmalarla zaman harcamamak		.81			
İşyerinizdeki kişilerin başarılarını ve profesyonel gelişimlerini		.82			

destekleyici ve pekiştirici davranışlarda bulunmak					
İşinizi bitirmek için, gerekirse mesai saatleri dışında da çalışmak		.79			
İşinizle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk almak		.77			
Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olmak		.82			
Önemli olduğunu düşündüğünüz toplantılara, göreviniz dışında olsa bile gönüllü katılmak		.79			
Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmak		.81			
Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip etmek		.79			
Kurumsal duyuruları okumak ve takip etmek.		.81			
Yangın tehlikesi, şüpheli faaliyetler gibi durumları rapor etmek		.78			
Kurumun kusurlu yanlarını ortaya çıkarmak			.75		
İş ve kurumla ilgili yakınmak			.67		
İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla göstermek, abartmak			.58		
Çalıştığınız kurumu, dışarıya karşı “çalışanlarını destekleyen bir kurum” olarak tanıtmak				.68	
Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı, kurumu savunmak				.75	
Kurumun çıkarlarını, kendinizin ve çalışma arkadaşlarınızın çıkarlarından üstün tutmak				.69	
Üstleriniz sizi izlemiyor bile olsa, çalıştığınız kurumun kuralları ve düzenlemelerini inançla yerine getirmek				.77	
İşe gelemeyeceği zaman önceden haber vermek					.72
İş arkadaşlarınızla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşmak					.73
Kendi alanınızla ilgili konferans, seminer ve kursları takip etmek ve fırsatınız varsa katılmak					.80
Yeni teknik ve gelişmeleri görevinizi yerine getirirken kullanmak					.81

3.4 Verilerin Çözümlenmesi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için Spss v20 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığının tespiti amacıyla, verilerin parametrik test koşullarını sağlayıp veya sağlamama durumlarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Sonrasında ilgili istatistiksel testler (faktör analizi / t-testi / Korelasyon / One-Way Anova) yapılmıştır. Ayrıca korelasyon analizi kullanılarak örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır.

4 BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 6:Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

		f	%
Cinsiyet	Erkek	340	79,6
	Kadın	87	20,4
	Toplam	427	100
Yaş	20 yaş ve Altı	19	4.4
	21-30 yaş	210	49.2
	31-40 yaş	150	35.1
	41-50 yaş	38	8.9
	51 yaş ve üzeri	10	2.3
	Toplam	427	100
Medeni Durumu	Evli	207	48.5
	Bekar	220	51.5
	Toplam	427	100
Gelir	500 TL ve Altı	19	4.4
	501-1000 TL	80	18.7
	1001-1500 TL	140	32.8
	1501-2000 TL	120	28.1
	2001-2500 TL	39	9.1
	2500 TL ve üzeri	29	6.8
	Toplam	427	100
Eğitim	İlköğretim	100	23.4
	Lise	179	41.9
	Ön Lisans	90	21.1
	Lisans	29	6.8
	Lisans Üstü	29	6.8
	Toplam	427	100
Turizm Eğitimi	Almadım	169	39,8
	OTML	89	21,2
	Turizm Ön Lisans	73	17.4
	Turizm Lisans	23	5,8
	Turizm Lisans Üstü	23	5,8
	Diğer	50	12,0
	Toplam	427	100

Tablo 6' ya göre araştırmaya katılanların %79,6'sını erkekler, %20,4'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların % 4,4'ü 20 yaş ve altı, %49,2'si 21-30, %35,1'i 31-40,%8,9'u 41-50 yaş arası ve %2,3'lük kısmını da 51 yaş üzeridir.

Araştırmaya katılanların %48,5'i evli, geri kalan %51,5 ise bekar katılımcıları kapsamaktadır.

Araştırmaya katılanların gelir durumuna bakıldığında 500TL ve altı geliri olanlar %4,4'lük, 501TL - 1000TL arası geliri olanlar %18,7'lik, 1001 - 1500TL arası geliri olanlar %32,8'lik, 1501 - 2000TL arası geliri olanlar %28,1'lik, 2001 - 2500TL arası geliri olanlar %9,1'lik, 2501TL ve üzeri geliri olanlar ise %6,8'lik kısmı oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, ilköğretim mezunları %23,4, lise mezunları %41,9, ön lisans mezunları %21,1, lisans mezunları %6,8, lisansüstü mezunları ise %6,8'lik bir grubu oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların almış oldukları turizm eğitimi durumları incelendiğinde %39,8'nin turizm eğitimi almamış kişilerden, %21,2'sinin lise düzeyinde turizm otelcilik eğitimi alanlar, %17,4'ünün turizm ön lisans eğitimi alanlar, %5,8'inin turizm lisans eğitimi alanlar, %5,7'sinin turizm lisans üstü eğitimi alanlardan oluştuğu görülmüştür.

Tablo 7: Araştırmaya katılanların iş ile ilgili bilgileri

		f	%
İşletmedeki Göreviniz	Personel	249	58.3
	Alt Düzey Yönetici	100	23.4
	Orta Düzey Yönetici	49	11.5
	Üst Düzey Yönetici	29	6.8
	Toplam	427	100
Çalıştığınız bölüm	Ön büro	70	16.4
	Yiyecek İçecek	150	35.1
	Kat Hizmetleri	49	11.5
	Muhasebe	50	11.7
	Teknik Servis	10	2.3
	Satış Pazarlama	39	9.1
	İnsan Kaynakları	29	6.8
	Diğer	30	7.0
	Toplam	427	100
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-1 yıl	29	6.8
	2-3 yıl	59	13.9
	4-5 yıl	124	28.2
	6-7 yıl	94	22.1
	8-9 yıl	51	12.1
	10 yıl ve üzeri	70	16.9
	Toplam	427	100
Bu İşyerinde Çalışma Süreniz	0-1 yıl	99	23.2
	2-3 yıl	187	43.8
	4-5 yıl	89	20.8
	6-7 yıl	38	8.9
	8-9 yıl	10	2.3
	10 yıl ve üzeri	4	0.9
	Toplam	427	100

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılanların, %58.3'lük kısmını işgörenler %23,4'lük kısmını alt düzey yöneticiler, %11,5'lik kısmını orta düzey yöneticiler %6,8'lik kısmını da üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları bölümlere bakıldığında ise %16,4'ünü ön büro, %35,1'ini yiyecek içecek, %11,5'ini kat hizmetleri, %11,7'sini muhasebe, %2,3'ünü teknik servis, %9,1'ini satış pazarlama, %6,8'ini insan kaynakları ve %7'ini ise diğer bölümlerde (şoför, meydancı, otopark görevlisi, stajyer, yarı zamanlı) çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların

turizm sektöründeki deneyimlerine bakıldığında, sektörde çalışma süreleri, %6,8'i 0-1 yıl arası, %13,9'u 2-3 yıl arası, %28,2'si 4-5 yıl arası %22,1'i 6-7 yıl arası, %12,1'i 8-9 yıl arası ve %16,9'u 10 yıl üzeri çalışanları kapsamaktadır. Bulundukları iş yerinde çalışma sürelerine bakıldığında ise 0-1 yıl arası %23,2'lik, 2-3 yıl arası %43,8'lik 4-5 yıl arası %20,8'lik 6-7 yıl arası %8,9'luk, 8-9 yıl arası %2,3'lük, 10 yıl ve üzeri ise %0,9'luk bir grup görülmektedir.

Tablo 8: Araştırmaya katılanların cinsiyetine göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ortalama	S.S.	T	P
YönetSEL Örgütsel Nedenler	ve	Erkek	340	3,147	0,913	-2,733 ,007*
		Kadın	87	3,471	1,237	
İşle Konular	İlgili	Erkek	340	3,470	1,244	-,838 ,403
		Kadın	87	3,597	1,333	
Tecrübe Eksikliği		Erkek	340	3,235	1,140	-2,473 ,014*
		Kadın	87	3,574	1,147	
İzolasyon Korkusu		Erkek	340	3,235	1,032	-,937 ,349
		Kadın	87	3,356	1,229	
İlişkileri Zedeleme Korkusu		Erkek	340	3,323	1,105	-1,980 ,048*
		Kadın	87	3,574	0,830	

*p<0,05

Tablo 8'e göre katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında işle ilgili konular ve izolasyon korkusu boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamasına karşın, yönetsel ve örgütsel nedenler 0,007, tecrübe eksikliği 0,014 ve ilişkilere zedeleme korkularında 0,048 P değerleri ile $p < 0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı cinsiyet ile yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Tablo 9: Araştırmaya katılanların medeni durumuna göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ortalama	S.S	T	P
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Evli	207	3,198	1,129	-,303	,762
	Bekar	220	3,227	0,851		
İşle İlgili Konular	Evli	207	3,396	1,396	-1,596	,111
	Bekar	220	3,590	1,116		
Tecrübe Eksikliği	Evli	207	3,193	1,329	-1,946	,052
	Bekar	220	3,409	0,939		
İzolasyon Korkusu	Evli	207	3,149	1,115	-2,063	,040*
	Bekar	220	3,363	1,026		
İlişkileri zedeleme	Evli	207	3,241	1,114	-2,536	,012*
	Bekar	220	3,500	0,990		

*p<0,05

Tablo 9'a bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik alt boyutlarında izolasyon korkusu 0,040 ve ilişkileri zedeleme korkusu 0,012 p değerleri ile $p < 0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı medeni durum ile izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna rağmen yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular ve tecrübe eksikliği alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gösteremedikleri tespit edilmiştir.

Tablo 10: Araştırmaya katılanların yaşlarına göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar

		N	Ortalama	S.S	f	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	20 yaş ve altı	29	4,473	0,512	77,832	,000*
	21-30 yaş	59	3,190	0,853		
	31-40 yaş	124	3,602	0,714		
	41-50 yaş	94	1,508	0,506		
	51 yaş ve üzeri	51	2,169	0,025		
İşle İlgili Konular	20 yaş ve altı	29	3,526	0,512	52,463	,072
	21-30 yaş	59	3,523	1,098		
	31-40 yaş	124	3,633	1,127		
	41-50 yaş	94	3,763	0,430		
	51 yaş ve üzeri	51	3,326	0,032		
Tecrübe Eksikliği	20 yaş ve Altı	29	3,455	0,075	64,987	,001*
	21-30 yaş	59	3,333	0,089		
	31-40 yaş	124	3,100	1,023		
	41-50 yaş	94	1,736	0,828		
	51 yaş ve üzeri	51	1,726	0,002		
İzolasyon Korkusu	20 yaş ve Altı	29	3,289	0,059	73,730	,089
	21-30 yaş	59	3,285	0,067		
	31-40 yaş	124	3,533	0,058		
	41-50 yaş	94	3,450	0,082		
	51 yaş ve üzeri	51	3,125	0,026		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	20 yaş ve Altı	29	3,568	0,598	31,790	,000*
	21-30 yaş	59	3,476	1,008		
	31-40 yaş	124	3,600	0,955		
	41-50 yaş	94	1,973	0,716		
	51 yaş ve üzeri	51	1,951	0,896		

*p<0,05

Tablo 10'a göre araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarında, işle ilgili konular ve izolasyon korkusu anlamlı bir farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir. Buna rağmen tecrübe eksikliği 0,001, yönetsel ve örgütsel nedenler 0,000 ve ilişkileri zedeleme korkularında 0,000 P değerleri ile $p<0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı bu üç alt boyut ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 11: Araştırmaya katılanların gelir durumuna göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	500 TL ve Altı	19	4,472	0,512	56,281	,000*
	501-1000 TL	80	3,522	0,711		
	1001-1500 TL	140	3,488	0,734		
	1501-2000 TL	120	3,166	0,901		
	2001-2500 TL	39	2,512	0,884		
	2500 TL ve üzeri	29	1,344	0,483		
İşle İlgili Konular	500 TL ve Altı	19	4,526	0,512	34,703	,000*
	501-1000 TL	80	3,750	0,974		
	1001-1500 TL	140	3,800	1,072		
	1501-2000 TL	120	3,333	1,110		
	2001-2500 TL	39	2,538	1,519		
	2500 TL ve üzeri	29	1,655	0,483		
Tecrübe Eksikliği	500 TL ve Altı	19	3,321	0,482	82,422	,061
	501-1000 TL	80	3,375	0,487		
	1001-1500 TL	140	3,125	0,457		
	1501-2000 TL	120	2,916	0,865		
	2001-2500 TL	39	3,057	0,289		
	2500 TL ve üzeri	29	2,844	0,483		
İzolasyon Korkusu	500 TL ve Altı	19	3,800	0,754	66,233	,031*
	501-1000 TL	80	3,750	0,834		
	1001-1500 TL	140	3,500	0,909		
	1501-2000 TL	120	3,083	0,762		
	2001-2500 TL	39	2,512	0,882		
	2500 TL ve üzeri	29	2,344	0,481		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	500 TL ve Altı	19	3,900	0,625	39,543	,000*
	501-1000 TL	80	3,625	0,700		
	1001-1500 TL	140	3,785	0,863		
	1501-2000 TL	120	3,333	1,031		
	2001-2500 TL	39	2,487	1,144		
	2500 TL ve üzeri	29	1,655	0,481		

*p<0,05

Tablo 11’de araştırmaya katılan çalışanların gelir durumu ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde, izolasyon korkusu 0,031, yönetsel ve örgütsel nedenler 0,000, işle ilgili konular 0,000 ve ilişkileri zedeleme korkusunda 0,000 P değerleri ile $p < 0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı gelir durumu ile aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tecrübe eksikliği alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Tablo 12: Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar

		N	Ortalama	S.S	f	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	İlköğretim	100	3,802	0,752	65,800	,000*
	Lise	179	3,435	0,827		
	Ön Lisans	90	2,888	0,741		
	Lisans	29	2,689	0,967		
	Lisans Üstü	29	1,344	0,483		
İşle İlgili Konular	İlköğretim	100	4,000	0,778	30,538	,000*
	Lise	179	3,720	1,245		
	Ön Lisans	90	3,333	1,060		
	Lisans	29	2,724	1,729		
	Lisans Üstü	29	1,655	0,483		
Tecrübe Eksikliği	İlköğretim	100	3,600	0,666	35,084	,000*
	Lise	179	3,496	1,118		
	Ön Lisans	90	3,444	1,071		
	Lisans	29	2,652	1,289		
	Lisans Üstü	29	1,348	0,483		
İzolasyon Korkusu	İlköğretim	100	3,900	0,703	67,767	,000*
	Lise	179	3,547	0,955		
	Ön Lisans	90	2,777	0,790		
	Lisans	29	2,689	0,967		
	Lisans Üstü	29	1,344	0,483		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	İlköğretim	100	3,900	0,834	36,226	,000*
	Lise	179	3,497	0,962		
	Ön Lisans	90	3,222	0,632		
	Lisans	29	3,000	1,690		
	Lisans Üstü	29	1,655	0,483		

*p<0,05

Tablo 12’de katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki farklılıklara bakıldığında, alt boyutların hepsi p 0,05 küçük olduğundan dolayı hepsinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ortalamalara bakıldığında eğitim durumları yükseldikçe sessizlik düzeyin azaldığı söylenebilir.

Tablo 13: Araştırmaya katılanların turizm eğitime göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Almadım	169	3,754	0,506	45,799	,000*
	OTML	89	3,639	0,834		
	Turizm Ön Lisans	73	3,124	0,778		
	Turizm Lisans	23	2,689	0,963		
	Turizm Lisans Üstü	23	1,344	0,483		
	Diğer	50	3,333	0,950		
İşle İlgili Konular	Almadım	169	4,250	0,835	25,525	,000*
	OTML	89	3,822	1,048		
	Turizm Ön Lisans	73	3,555	1,123		
	Turizm Lisans	23	2,724	1,729		
	Turizm Lisans Üstü	23	1,655	0,483		
	Diğer	50	3,333	1,257		
Tecrübe Eksikliği	Almadım	169	3,987	0,716	35,002	,000*
	OTML	89	3,579	0,910		
	Turizm Ön Lisans	73	3,578	1,029		
	Turizm Lisans	23	2,655	1,289		
	Turizm Lisans Üstü	23	1,344	0,483		
	Diğer	50	3,487	1,164		
İzolasyon Korkusu	Almadım	169	3,900	0,716	55,151	,000*
	OTML	89	3,698	0,891		
	Turizm Ön Lisans	73	2,800	0,752		
	Turizm Lisans	23	2,689	0,967		
	Turizm Lisans Üstü	23	1,344	0,483		
	Diğer	50	3,554	0,965		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Almadım	169	3,750	0,839	26,505	,000*
	OTML	89	3,704	0,828		
	Turizm Ön Lisans	73	3,354	0,643		
	Turizm Lisans	23	3,150	1,690		
	Turizm Lisans Üstü	23	1,652	0,483		
	Diğer	50	3,433	1,257		

*p<0,05

Tablo 13'te araştırmaya katılan çalışanların turizm eğitim durumu ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklarına bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkularında 0,000 P değerleri ile $p < 0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı turizm eğitimi ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ortalama bakıldığında turizm eğitimi alan çalışanların sessiz kalma

davranışını daha az gösterdiği söylene bilir. Bu da turizm sektöründe çalışanların turizm eğitimi almaların işletme için önemli ve gerekli olduğu düşünülebilir.

Tablo 14: Araştırmaya katılanların işletmede ki konumuna göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Personel	249	3,634	0,739	93,108	,000*
	Alt Düzey Yönetici	100	3,000	0,898		
	Orta Düzey Yönetici	49	2,612	0,811		
	Üst Düzey Yönetici	29	1,344	0,837		
İşle İlgili Konular	Personel	249	3,799	0,936	37,815	,000*
	Alt Düzey Yönetici	100	3,600	0,363		
	Orta Düzey Yönetici	49	2,836	1,476		
	Üst Düzey Yönetici	29	1,655	0,483		
Tecrübe Eksikliği	Personel	249	3,674	0,731	70,564	,000*
	Alt Düzey Yönetici	100	3,400	1,287		
	Orta Düzey Yönetici	49	2,387	1,221		
	Üst Düzey Yönetici	29	1,344	0,483		
İzolasyon Korkusu	Personel	249	3,714	0,824	82,640	,000*
	Alt Düzey Yönetici	100	2,800	0,752		
	Orta Düzey Yönetici	49	3,020	1,282		
	Üst Düzey Yönetici	29	1,344	0,483		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Personel	249	3,718	0,828	50,017	,000*
	Alt Düzey Yönetici	100	3,200	0,876		
	Orta Düzey Yönetici	49	3,000	1,443		
	Üst Düzey Yönetici	29	1,655	0,483		

*p<0,05

Tablo 14'e araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki konumu ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarının hepsinde 0,000 p değeri ile anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde konum olarak üstte olan çalışanların kendilerinden daha altta bulunan çalışanlara göre daha az sessizlik davranışı gösterdiğini söyleyebiliriz. Yöneticilerin kendi altındaki işgörenlerinin görüşlerini ve fikirlerini daha rahat söyleyebileceği ortamlar oluşturmalarıdır.

Tablo 15: Araştırmaya katılanların işletmede ki bölümlerine göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Önbüro	70	3,142	0,643	34,143	,041*
	Yiyecek İçecek	150	3,466	0,720		
	Kat Hizmetleri	49	3,571	1,020		
	Muhasebe	50	3,400	0,808		
	Teknik Servis	10	3,500	0,646		
	Satış Pazarlama	39	3,538	1,120		
	İnsan Kaynakları	29	1,689	0,470		
	Diğer	30	3,333	0,958		
İşle İlgili Konular	Önbüro	70	3,576	0,910	16,614	,038*
	Yiyecek İçecek	150	3,600	1,204		
	Kat Hizmetleri	49	3,450	0,645		
	Muhasebe	50	3,280	1,178		
	Teknik Servis	10	3,300	0,657		
	Satış Pazarlama	39	3,564	1,651		
	İnsan Kaynakları	29	1,655	0,483		
	Diğer	30	4,000	1,438		
Tecrübe Eksikliği	Önbüro	70	3,714	0,886	43,655	,012*
	Yiyecek İçecek	150	3,400	0,882		
	Kat Hizmetleri	49	3,775	0,984		
	Muhasebe	50	2,950	1,030		
	Teknik Servis	10	3,400	0,645		
	Satış Pazarlama	39	3,512	0,506		
	İnsan Kaynakları	29	1,240	0,645		
	Diğer	30	3,666	1,268		
İzolasyon Korkusu	Önbüro	70	3,428	1,057	20,883	,000*
	Yiyecek İçecek	150	3,466	0,808		
	Kat Hizmetleri	49	3,775	1,177		
	Muhasebe	50	2,600	1,370		
	Teknik Servis	10	3,400	0,456		
	Satış Pazarlama	39	3,025	0,706		
	İnsan Kaynakları	29	1,689	0,470		
	Diğer	30	3,666	0,479		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Önbüro	70	3,571	0,498	45,971	,000*
	Yiyecek İçecek	150	3,533	0,960		
	Kat Hizmetleri	49	3,795	0,402		
	Muhasebe	50	2,600	1,030		
	Teknik Servis	10	4,100	0,564		
	Satış Pazarlama	39	3,512	0,884		
	İnsan Kaynakları	29	1,310	0,470		
	Diğer	30	4,000	0,830		

*p<0,05

Tablo 15’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki bölümleri ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklara bakıldığında tecrübe eksikliği 0,012, yönetsel ve örgütsel nedenler 0,041, işle ilgili konular 0,038, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu 0,000 P değerleri ile $p < 0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı işletmedeki bölümü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 16: Araştırmaya katılanların turizm sektöründeki çalışmasına göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	0-1 yıl	29	3,965	0,823	40,347	,000*
	2-3 yıl	59	3,360	0,834		
	4-5 yıl	124	3,375	0,859		
	6-7 yıl	94	2,555	0,945		
	8-9 yıl	51	1,950	0,648		
	10 yıl ve üzeri	70	1,752	0,469		
İşle İlgili Konular	0-1 yıl	29	4,000	0,845	33,924	,000*
	2-3 yıl	59	3,944	1,133		
	4-5 yıl	124	3,937	1,252		
	6-7 yıl	94	2,169	0,698		
	8-9 yıl	51	2,250	0,865		
	10 yıl ve üzeri	70	1,793	0,564		
Tecrübe Eksikliği	0-1 yıl	29	3,965	0,823	20,729	,000*
	2-3 yıl	59	3,735	0,698		
	4-5 yıl	124	3,570	1,169		
	6-7 yıl	94	2,359	1,616		
	8-9 yıl	51	2,100	0,354		
	10 yıl ve üzeri	70	1,795	0,646		
İzolasyon Korkusu	0-1 yıl	29	4,303	0,967	34,110	,000*
	2-3 yıl	59	3,301	0,822		
	4-5 yıl	124	3,437	1,001		
	6-7 yıl	94	2,525	1,119		
	8-9 yıl	51	1,964	0,354		
	10 yıl ve üzeri	70	1,854	0,667		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	0-1 yıl	29	4,348	0,483	28,746	,000*
	2-3 yıl	59	3,474	0,852		
	4-5 yıl	124	3,437	1,119		
	6-7 yıl	94	2,847	0,906		
	8-9 yıl	51	2,150	0,567		
	10 yıl ve üzeri	70	1,789	0,579		

* $p < 0,05$

Tablo 16’da araştırmaya katılan çalışanların sektördeki çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutların hepsinde 0,000 p değeri ile anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde sektördeki çalışma süresi daha fazla olan çalışanlar sektöre yeni başlayan çalışanlara göre daha az sessizlik davranışı gösterdiği söyleyebiliriz. Bunan yola çıkarak turizm sektöründe tecrübenin önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 17: Araştırmaya katılanların işletmedeki çalışma süresine göre örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki farklılıklar

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	0-1yıl	99	3,984	0,918	12,042	,000*
	2-3 yıl	187	3,709	0,963		
	4-5 yıl	89	3,100	1,071		
	6-7 yıl	38	2,487	0,716		
	8-9 yıl	10	1,800	0,456		
	10 yıl ve üzeri	4	1,000	0,000		
İşle İlgili Konular	0-1yıl	99	3,696	1,029	8,218	,000*
	2-3 yıl	187	3,641	1,345		
	4-5 yıl	89	3,466	1,161		
	6-7 yıl	38	2,550	1,315		
	8-9 yıl	10	1,700	0,254		
	10 yıl ve üzeri	4	1,250	0,121		
Tecrübe Eksikliği	0-1yıl	99	3,484	0,800	4,712	,001*
	2-3 yıl	187	3,347	1,068		
	4-5 yıl	89	3,555	1,507		
	6-7 yıl	38	3,345	1,240		
	8-9 yıl	10	2,200	0,124		
	10 yıl ve üzeri	4	2,000	0,000		
İzolasyon Korkusu	0-1yıl	99	3,484	1,119	3,452	,009*
	2-3 yıl	187	3,269	1,142		
	4-5 yıl	89	3,244	0,961		
	6-7 yıl	38	3,250	0,839		
	8-9 yıl	10	3,000	0,000		
	10 yıl ve üzeri	4	2,500	0,124		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	0-1yıl	99	3,596	0,668	2,898	,022*
	2-3 yıl	187	3,324	1,177		
	4-5 yıl	89	3,444	1,264		
	6-7 yıl	38	3,174	0,716		
	8-9 yıl	10	2,900	0,354		
	10 yıl ve üzeri	4	2,750	0,357		

*p<0,05

Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma süresine ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarına göre farklılıklarına bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler 0,000, izolasyon korkusu 0,009, işle ilgili konular 0,000, tecrübe eksikliği 0,001 ve ilişkileri zedeleme korkularında 0,022 P değerleri ile $p < 0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı işletmedeki konumu ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 18: Araştırmaya katılanların cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları

		n	Ortalama	S.S	T	P
Yardım Severlik	Erkek	340	4,176	0,706	3,400	,001*
	Kadın	87	3,885	0,738		
Yurttaşlık	Erkek	340	3,235	0,910	,051	,960
	Kadın	87	3,229	0,802		
Centilmenlik	Erkek	340	1,264	0,448	-1,062	,289
	Kadın	87	1,321	0,469		
Örgüte Sadakat	Erkek	340	4,000	0,594	3,390	,001*
	Kadın	87	3,770	0,423		
Kişisel Gelişim	Erkek	340	3,382	0,768	11,011	,000*
	Kadın	87	4,333	0,474		

* $p < 0,05$

Tablo 18'e bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde yardımseverlik 0,001, örgütsel sadakat 0,001 ve kişisel gelişim 0,000 P değeri ile $p < 0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı bu üç boyut ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Ama yurttaşlık ve centilmenlik boyutunda anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır.

Tablo 19: Araştırmaya katılanların medeni durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları

		n	Ortalama	S.S	T	P
YardımSeverlik	Evli	207	4,096	0,750	-,568	,570
	Bekar	220	4,136	0,699		
Yurttaşlık	Evli	207	3,386	0,958	3,478	,001*
	Bekar	220	3,090	0,794		
Centilmenlik	Evli	207	1,231	0,423	-1,998	,046*
	Bekar	220	1,318	0,466		
Örgütsel Sadakat	Evli	207	3,951	0,490	-,052	,959
	Bekar	220	3,954	0,639		
Kişisel Gelişim	Evli	207	4,096	0,750	11,011	,001*
	Bekar	220	4,136	0,695		

*p<0,05

Tablo 19’da araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklarına bakıldığında yardımseverlik ve örgütsel sadakat boyutların arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna rağmen yurttaşlık 0,001, kişisel gelişim 0,001, centilmenlik 0,046 P değeri ile $p<0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı medeni durum ile centilmenlik, yurttaşlık ve kişisel gelişim arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Tablo 20: Araştırmaya katılanların yaşlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları

		N	Ortalama	Standart sapma	f	p
Yardım Severlik	20 yaş ve Altı	29	4,155	0,483	15,121	,122
	21-30 yaş	59	4,095	0,685		
	31-40 yaş	124	4,066	0,681		
	41-50 yaş	94	3,769	0,852		
	51 yaş ve üzeri	51	4,112	0,214		
Yurttaşlık	20 yaş ve Altı	29	2,473	0,512	17,260	,000*
	21-30 yaş	59	3,142	0,775		
	31-40 yaş	124	3,266	0,931		
	41-50 yaş	94	3,526	0,892		
	51 yaş ve üzeri	51	4,856	0,358		
Centilmenlik	20 yaş ve Altı	29	1,255	0,445	16,693	,455
	21-30 yaş	59	1,285	0,453		
	31-40 yaş	124	1,223	0,401		
	41-50 yaş	94	1,236	0,430		
	51 yaş ve üzeri	51	1,252	0,425		
Örgüte Sadakat	20 yaş ve Altı	29	3,844	0,456	15,857	,000*
	21-30 yaş	59	3,952	0,654		
	31-40 yaş	124	3,800	0,401		
	41-50 yaş	94	4,263	0,446		
	51 yaş ve üzeri	51	4,722	0,102		
Kişisel Gelişim	20 yaş ve Altı	29	4,250	0,454	31,781	,008*
	21-30 yaş	59	3,828	0,851		
	31-40 yaş	124	3,800	0,613		
	41-50 yaş	94	3,500	0,506		
	51 yaş ve üzeri	51	3,110	0,245		

*p<0,05

Tablo 20'ye bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde yurttaşlık 0,001, örgütsel sadakat 0,000 ve kişisel gelişim 0,008 P değeri ile $p>0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır. Yardımseverlik boyutu 0,122 ve centilmenlik boyutu 0,455 P değeri ile $p>0,05$ değerinden büyük olduğundan dolayı anlamlı farklılık göstermedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 21: Araştırmaya katılanların gelir durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yardımseverlik	500 TL ve Altı	19	4,120	0,687	13,432	,128
	501-1000 TL	80	4,035	0,503		
	1001-1500 TL	140	4,071	0,706		
	1501-2000 TL	120	4,083	0,762		
	2001-2500 TL	39	4,192	0,841		
	2500 TL ve üzeri	29	4,189	0,470		
Yurttaşlık	500 TL ve Altı	19	2,473	0,512	23,827	,000*
	501-1000 TL	80	2,875	0,603		
	1001-1500 TL	140	2,928	0,906		
	1501-2000 TL	120	3,125	0,819		
	2001-2500 TL	39	3,512	0,507		
	2500 TL ve üzeri	29	4,379	0,941		
Centilmenlik	500 TL ve Altı	19	1,150	0,354	28,933	,091
	501-1000 TL	80	1,200	0,503		
	1001-1500 TL	140	1,142	0,351		
	1501-2000 TL	120	1,166	0,374		
	2001-2500 TL	39	1,487	0,506		
	2500 TL ve üzeri	29	1,100	0,324		
Örgütsel Sadakat	500 TL ve Altı	19	3,500	0,564	15,036	,001*
	501-1000 TL	80	3,600	0,711		
	1001-1500 TL	140	3,928	0,595		
	1501-2000 TL	120	3,750	0,434		
	2001-2500 TL	39	4,100	0,465		
	2500 TL ve üzeri	29	4,589	0,470		
Kişisel Gelişim	500 TL ve Altı	19	4,100	0,754	32,898	,012*
	501-1000 TL	80	3,625	0,998		
	1001-1500 TL	140	3,428	0,624		
	1501-2000 TL	120	3,250	0,724		
	2001-2500 TL	39	3,743	0,442		
	2500 TL ve üzeri	29	3,500	0,435		

*p<0,05

Tablo 21’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların gelir durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına göre farklılıklara bakıldığında yurttaşlık 0,000, örgütsel sadakat 0,001 ve kişisel gelişim 0,012 P değeri ile $p < 0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır. Yardımseverlik boyutu 0,128 ve centilmenlik boyutu 0,091 P değeri ile $p > 0,05$ değerinden büyük olduğundan dolayı anlamlı farklılık göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 22: Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları

		N	Ortalama	Standart sapma	f	p
Yardım Severlik	İlköğretim	100	4,154	,603	7,213	,081
	Lise	179	4,194	,666		
	Ön Lisans	90	4,109	,821		
	Lisans	29	4,179	,941		
	Lisans Üstü	29	4,189	,470		
Yurttaşlık	İlköğretim	100	2,800	,752	21,645	,000*
	Lise	179	3,167	,902		
	Ön Lisans	90	3,444	,688		
	Lisans	29	3,344	,483		
	Lisans Üstü	29	4,379	,941		
Centilmenlik	İlköğretim	100	1,200	,402	8,562	,168
	Lise	179	1,273	,447		
	Ön Lisans	90	1,233	,474		
	Lisans	29	1,255	,483		
	Lisans Üstü	29	1,200	,435		
Örgüte Sadakat	İlköğretim	100	3,600	,492	33,020	,004*
	Lise	179	3,711	,461		
	Ön Lisans	90	3,888	,569		
	Lisans	29	3,955	,483		
	Lisans Üstü	29	4,689	,470		
Kişisel Gelişim	İlköğretim	100	3,400	,804	21,456	,069
	Lise	179	3,497	,690		
	Ön Lisans	90	3,555	,836		
	Lisans	29	4,310	,470		
	Lisans Üstü	29	4,800	,564		

*p<0,05

Tablo 22'ye bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde yurttaşlık 0,000 ve örgütsel sadakat 0,004 P değeri ile $p < 0,005$ değerinden küçük olduğundan dolayı gelir durumu ile yurttaşlık ve örgütsel sadakat arasında anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır. Kişisel gelişim 0,069, yardımseverlik 0,081 ve centilmenlik boyutu 0,168 P değeri ile $p > 0,05$ değerinden büyük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 23: Araştırmaya katılanların turizm eğitime göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki farklılıkları

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yardımseverlik	Almadım	169	4,250	0,839	8,253	,072
	OTML	89	4,171	0,617		
	Turizm Ön Lisans	73	4,120	0,834		
	Turizm Lisans	23	4,179	0,241		
	Turizm Lisans Üstü	23	4,189	0,470		
	Diğer	50	4,033	0,375		
Yurttaşlık	Almadım	169	3,156	0,506	23,825	,000*
	OTML	89	3,248	0,845		
	Turizm Ön Lisans	73	3,358	0,804		
	Turizm Lisans	23	3,343	0,483		
	Turizm Lisans Üstü	23	3,379	0,941		
	Diğer	50	3,166	0,692		
Centilmenlik	Almadım	169	1,250	0,438	9,792	,278
	OTML	89	1,230	0,422		
	Turizm Ön Lisans	73	1,293	0,460		
	Turizm Lisans	23	1,355	0,482		
	Turizm Lisans Üstü	23	1,324	0,436		
	Diğer	50	1,333	0,475		
Örgütsel Sadakat	Almadım	169	3,467	0,506	36,370	,002*
	OTML	89	3,887	0,323		
	Turizm Ön Lisans	73	3,875	0,541		
	Turizm Lisans	23	3,655	0,483		
	Turizm Lisans Üstü	23	4,689	0,470		
	Diğer	50	4,333	0,751		
Kişisel Gelişim	Almadım	169	3,120	0,506	31,623	,074
	OTML	89	3,349	0,589		
	Turizm Ön Lisans	73	3,600	0,803		
	Turizm Lisans	23	3,810	0,470		
	Turizm Lisans Üstü	23	4,896	0,357		
	Diğer	50	3,666	1,114		

*p<0,05

Tablo 23'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların turizm eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklara bakıldığında kişisel gelişim 0,000 ve örgütsel sadakat 0,002 P değeri ile $p < 0,05$ küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır. Yurttaşlık 0,074, yardımseverlik 0,082 ve centilmenlik boyutu 0,124 P değeri ile $p > 0,05$ değerinden büyük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 24: Araştırmaya katılanların işletmede ki konumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yardım Severlik	Personel	249	4,116	,652	7,582	,091
	Alt Düzey Yönetici	100	4,000	,778		
	Orta Düzey Yönetici	49	4,020	,901		
	Üst Düzey Yönetici	29	4,089	,470		
Yurttaşlık	Personel	249	2,919	,798	42,194	,000*
	Alt Düzey Yönetici	100	3,600	,804		
	Orta Düzey Yönetici	49	3,402	,496		
	Üst Düzey Yönetici	29	4,379	,941		
Centilmenlik	Personel	249	1,236	,460	8,284	,000*
	Alt Düzey Yönetici	100	1,400	,427		
	Orta Düzey Yönetici	49	1,380	,492		
	Üst Düzey Yönetici	29	1,000	,000		
Örgüte Sadakat	Personel	249	3,679	,590	21,652	,000*
	Alt Düzey Yönetici	100	3,900	,449		
	Orta Düzey Yönetici	49	3,795	,407		
	Üst Düzey Yönetici	29	4,689	,472		
Kişisel Gelişim	Personel	249	3,317	,837	63,560	,000*
	Alt Düzey Yönetici	100	3,900	,305		
	Orta Düzey Yönetici	49	3,887	,492		
	Üst Düzey Yönetici	29	4,745	,579		

*p<0,05

Tablo 24'e göre araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki konumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına arasındaki farklılıklara bakıldığında kişisel gelişim, centilmenlik, yurttaşlık ve örgütsel sadakat 0,000 P değeri ile $p < 0,005$ değerinden küçük olduğundan dolayı dört boyut ile arasında anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır. Yardımseverlik boyutu ise 0,091 P değeri ile $p > 0,05$ değerinden büyük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 25: Araştırmaya katılanların işletmede ki bölümlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yardım Severlik	Önbüro	70	4,285	0,886	3,848	,062
	Yiyecek İçecek	150	4,066	0,682		
	Kat Hizmetleri	49	4,187	0,492		
	Muhasebe	50	4,125	0,903		
	Teknik Servis	10	4,100	0,654		
	Satış Pazarlama	39	4,169	0,426		
	İnsan Kaynakları	29	4,244	0,483		
	Diğer	30	4,150	0,830		
Yurttaşlık	Önbüro	70	3,742	0,643	9,016	,000*
	Yiyecek İçecek	150	3,566	1,066		
	Kat Hizmetleri	49	3,426	0,645		
	Muhasebe	50	3,600	1,030		
	Teknik Servis	10	3,700	0,000		
	Satış Pazarlama	39	4,687	0,506		
	İnsan Kaynakları	29	4,333	0,470		
	Diğer	30	3,333	0,479		
Centilmenlik	Önbüro	70	1,128	0,494	17,057	,054
	Yiyecek İçecek	150	1,353	0,341		
	Kat Hizmetleri	49	1,291	0,496		
	Muhasebe	50	1,150	0,564		
	Teknik Servis	10	1,100	0,456		
	Satış Pazarlama	39	1,230	0,426		
	İnsan Kaynakları	29	1,344	0,483		
	Diğer	30	1,666	0,479		
Örgüte Sadakat	Önbüro	70	4,000	0,538	13,351	,000*
	Yiyecek İçecek	150	4,333	0,443		
	Kat Hizmetleri	49	4,204	0,763		
	Muhasebe	50	4,000	0,638		
	Teknik Servis	10	4,100	0,458		
	Satış Pazarlama	39	4,487	0,506		
	İnsan Kaynakları	29	4,154	0,000		
	Diğer	30	3,666	0,479		
Kişisel Gelişim	Önbüro	70	3,571	0,498	6,862	,000*
	Yiyecek İçecek	150	3,333	0,791		
	Kat Hizmetleri	49	3,591	1,039		
	Muhasebe	50	3,600	1,030		
	Teknik Servis	10	4,000	0,000		
	Satış Pazarlama	39	4,256	0,466		
	İnsan Kaynakları	29	3,620	0,941		
	Diğer	30	3,666	0,479		

*p<0,05

Tablo 25'e göre araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki bölümleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarına arasındaki farklılıklara bakıldığında kişisel gelişim, yurttaşlık ve örgütsel sadakat 0,000 P değeri ile $p < 0,005$ değerinden küçük olduğundan dolayı gelir durumu ile kişisel gelişim, yurttaşlık ve örgütsel sadakat arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır. Yardımseverlik ve centilmenlik boyutlarında ise anlamlı bir farklılık göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 26: Araştırmaya katılanların turizm sektöründeki çalışmasına göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki farklılıkları

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yardımseverlik	0-1 yıl	29	4,155	0,483	18,580	,059
	2-3 yıl	59	3,928	0,617		
	4-5 yıl	124	4,150	0,661		
	6-7 yıl	94	4,169	0,912		
	8-9 yıl	51	4,260	0,756		
	10 yıl ve üzeri	70	4,245	0,697		
Yurttaşlık	0-1 yıl	29	3,120	0,845	17,237	,063
	2-3 yıl	59	3,114	0,775		
	4-5 yıl	124	3,250	0,868		
	6-7 yıl	94	3,169	0,912		
	8-9 yıl	51	3,120	0,654		
	10 yıl ve üzeri	70	3,354	0,969		
Centilmenlik	0-1 yıl	29	1,310	0,470	13,692	,053
	2-3 yıl	59	1,230	0,422		
	4-5 yıl	124	1,237	0,497		
	6-7 yıl	94	1,120	0,659		
	8-9 yıl	51	1,175	0,679		
	10 yıl ve üzeri	70	1,256	0,743		
Örgütsel Sadakat	0-1 yıl	29	3,310	0,470	25,479	,000*
	2-3 yıl	59	3,756	0,597		
	4-5 yıl	124	3,875	0,485		
	6-7 yıl	94	4,169	0,378		
	8-9 yıl	51	4,300	0,658		
	10 yıl ve üzeri	70	4,658	0,365		
Kişisel Gelişim	0-1 yıl	29	3,110	0,470	30,975	,000*
	2-3 yıl	59	3,230	0,809		
	4-5 yıl	124	3,887	0,683		
	6-7 yıl	94	4,152	0,690		
	8-9 yıl	51	4,420	0,345		
	10 yıl ve üzeri	70	3,524	0,789		

* $p < 0,05$

Tablo 26'ya bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların turizm sektöründe çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklara bakıldığında kişisel gelişim 0,000 ve örgütsel sadakat 0,000 P değeri ile $p < 0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır. Yardımseverlik 0,059, yurttaşlık 0,063 ve centilmenlik 0,53 P değeri ile $p > 0,05$ değerinden büyük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 27: Araştırmaya katılanların işletmedeki çalışma süresine göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ki farklılıkları

		n	Ortalama	S.S	f	p
Yardımseverlik	0-1 yıl	99	4,090	0,701	3,694	,066
	2-3 yıl	187	4,218	0,612		
	4-5 yıl	89	3,988	0,879		
	6-7 yıl	38	4,150	0,839		
	8-9 yıl	10	4,100	0,345		
	10 yıl ve üzeri	4	4,250	0,321		
Yurttaşlık	0-1 yıl	99	2,899	0,707	11,721	,000*
	2-3 yıl	187	3,372	0,814		
	4-5 yıl	89	3,333	0,948		
	6-7 yıl	38	3,500	1,132		
	8-9 yıl	10	3,900	0,364		
	10 yıl ve üzeri	4	4,000	0,000		
Centilmenlik	0-1 yıl	99	1,494	0,502	12,213	,000*
	2-3 yıl	187	1,260	0,440		
	4-5 yıl	89	1,222	0,418		
	6-7 yıl	38	1,000	0,000		
	8-9 yıl	10	1,000	0,000		
	10 yıl ve üzeri	4	1,000	0,000		
Örgütsel Sadakat	0-1 yıl	99	3,697	0,461	10,234	,000*
	2-3 yıl	187	3,946	0,691		
	4-5 yıl	89	4,111	0,363		
	6-7 yıl	38	4,150	0,435		
	8-9 yıl	10	4,400	0,348		
	10 yıl ve üzeri	4	5,000	0,000		
Kişisel Gelişim	0-1 yıl	99	3,596	0,807	4,048	,003*
	2-3 yıl	187	3,516	0,880		
	4-5 yıl	89	3,677	0,417		
	6-7 yıl	38	3,705	1,103		
	8-9 yıl	10	4,200	0,464		
	10 yıl ve üzeri	4	5,000	0,000		

* $p < 0,05$

Tablo 27’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklara bakıldığında kişisel gelişim 0,003, örgütsel sadakat 0,000, yurttaşlık 0,000 ve centilmenlik 0,000 P değeri ile $p < 0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık ulaşılmıştır. Yardımseverlik 0,066 P değeri ile $p > 0,05$ değerinden büyük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 28: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki farklılıklar

		n	Ortalama	S.S	T	P
Cinsiyet	Erkek	340	3,284	0,973	-1,955	,051
	Kadın	87	3,514	1,011		
Medeni Durum	Evli	207	3,235	1,097	-1,920	,055
	Bekar	220	3,418	0,856		
Yaş	20 yaş ve Altı	19	3,662	0,601	80,110	,041*
	21-30 yaş	210	3,361	0,892		
	31-40 yaş	150	3,493	0,703		
	41-50 yaş	38	2,486	1,241		
	51 yaş ve üzeri	10	2,459	0,096		
Gelir Durumu	500 TL ve Altı	19	4,600	0,562	73,303	,032*
	501-1000 TL	80	3,600	0,620		
	1001-1500 TL	140	3,757	0,653		
	1501-2000 TL	120	3,166	0,823		
	2001-2500 TL	39	2,507	1,145		
	2500 TL ve üzeri	29	1,469	0,096		
Eğitim	İlköğretim	100	3,840	0,601	58,643	,000*
	Lise	179	3,538	0,892		
	Ön Lisans	90	3,133	0,703		
	Lisans	29	2,751	1,241		
	Lisans Üstü	29	1,469	0,096		
Turizm Eğitimi	Almadım	169	3,928	0,616	46,182	,000*
	OTML	89	3,688	0,743		
	Turizm Ön Lisans	73	3,282	0,716		
	Turizm Lisans	23	2,781	1,241		
	Turizm Lisans Üstü	23	1,469	0,096		
	Diğer	50	3,428	1,046		
İşletmedeki Göreviniz	Personel	249	3,708	0,674	83,164	,000*
	Alt Düzey Yönetici	100	3,200	0,901		
	Orta Düzey Yönetici	49	2,771	1,147		
	Üst Düzey Yönetici	29	1,469	0,096		
Çalıştığınız	Ön büro	70	3,457	0,586	39,353	0,23*
	Yiyecek İçecek	150	3,493	0,805		

Bölüm	Kat Hizmetleri	49	3,783	0,732	
	Muhasebe	50	2,680	0,961	
	Teknik Servis	10	4,800	0,501	
	Satış Pazarlama	39	3,430	0,896	
	İnsan Kaynakları	29	1,469	0,096	
	Diğer	30	3,733	0,958	
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-1 yıl	29	4,117	0,677	37,544 ,000*
	2-3 yıl	59	3,562	0,737	
	4-5 yıl	124	3,512	0,952	
	6-7 yıl	94	2,490	0,968	
	8-9 yıl	51	2,082	0,000	
	10 yıl ve üzeri	70	1,797	0,984	
Bu İşyerinde Çalışma Süreniz	0-1 yıl	99	3,648	0,770	5,062 ,001*
	2-3 yıl	187	3,458	1,037	
	4-5 yıl	89	3,361	1,101	
	6-7 yıl	38	2,961	0,822	
	8-9 yıl	10	2,325	0,705	
	10 yıl ve üzeri	4	1,900	0,984	

*p<0,05

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranış düzeyleri analizine göre cinsiyet ve medeni durum $P > 0,05$ değerinden büyük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat yaş, gelir durumu, eğitim ve turizm eğitim durumu işletmedeki bulunduğu pozisyonu ve çalıştığı bölüm, turizm sektöründe ve işletmede çalıştığı çalışma süresi P değerleri $P < 0,05$ değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık olduğu bulgulanmıştır. Sonuçlar doğrultusunda hipotez 1a ve hipotez 1b reddedilmiştir. Hipotez 1c, hipotez 1d, hipotez 1e, hipotez 1f, hipotez 1g, hipotez 1h, hipotez 1ı ve hipotez 1i kabul edilmiştir.

Tablo 29: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki farklılıklar

		n	Ortalama	S.S.	T	P
Cinsiyet	Erkek	340	3,304	0,372	-1,893	059
	Kadın	87	3,385	0,274		
Medeni Durum	Evli	207	3,363	0,389	2,419	,048*
	Bekar	220	3,280	0,316		
Yaş	20 yaş ve Altı	19	3,194	0,264	41,407	,014*
	21-30 yaş	210	3,260	0,223		
	31-40 yaş	150	3,231	0,377		
	41-50 yaş	38	3,258	0,161		
	51 yaş ve üzeri	10	4,608	0,313		
Gelir Durumu	500 TL ve Altı	19	3,578	0,085	69,268	,038*
	501-1000 TL	80	3,270	0,277		
	1001-1500 TL	140	3,309	0,274		
	1501-2000 TL	120	3,138	0,263		
	2001-2500 TL	39	3,294	0,221		
	2500 TL ve üzeri	29	4,126	0,313		
Eğitim	İlköğretim	100	3,150	0,264	72,277	,026*
	Lise	179	3,303	0,223		
	Ön Lisans	90	3,296	0,377		
	Lisans	29	3,281	0,161		
	Lisans Üstü	29	4,126	0,313		
Turizm Eğitimi	Almadım	169	3,049	0,315	55,826	,019*
	OTML	89	3,175	0,219		
	Turizm Ön Lisans	73	3,249	0,374		
	Turizm Lisans	23	3,268	0,161		
	Turizm Lisans Üstü	23	3,695	0,313		
	Diğer	50	3,305	0,225		
İşletmedeki Göreviniz	Personel	249	3,211	0,276	58,554	,003*
	Alt Düzey Yönetici	100	3,416	0,272		
	Orta Düzey Yönetici	49	3,200	0,166		
	Üst Düzey Yönetici	29	4,126	0,313		
Çalıştığınız Bölüm	Ön büro	70	3,357	0,244	6,325	,033*
	Yiyecek İçecek	150	3,303	0,351		
	Kat Hizmetleri	49	3,428	0,313		
	Muhasebe	50	3,300	0,615		

	Teknik Servis	10	3,500	0,125		
	Satış Pazarlama	39	3,081	0,190		
	İnsan Kaynakları	29	3,551	0,078		
	Diğer	30	3,222	0,211		
Turizm	0-1 yıl	29	3,011	0,346		
Sektöründe	2-3 yıl	59	3,051	0,304		
Çalışma	4-5 yıl	124	3,279	0,259		
Süresi	6-7 yıl	94	3,355	0,454	30,923	,037*
	8-9 yıl	51	3,455	0,253		
	10 yıl ve üzeri	70	3,407	0,346		
Bu İşyerinde	0-1 yıl	99	3,155	0,375		
Çalışma	2-3 yıl	187	3,262	0,332		
Süreniz	4-5 yıl	89	3,266	0,255		
	6-7 yıl	38	3,301	0,540	4,323	,002*
	8-9 yıl	10	3,520	0,000		
	10 yıl ve üzeri	4	3,850	0,355		

*p<0,05

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri arasında $P>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat medeni durum, yaş, gelir durumu, eğitim ve turizm eğitimi durumu, işletmedeki bulunduğu pozisyonu ve çalıştığı bölüm, turizm sektöründe ve işletmede çalışma süresi $P < 0,05$ arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulgulanmıştır. Sonuçları doğrultusunda hipotez 2a reddedilmiştir. Hipotez 2b, hipotez 2c, hipotez 2d, hipotez 2e, hipotez 2f, hipotez 2g, hipotez 2h, hipotez 2i ve hipotez 2i kabul edilmiştir.

Tablo 30 : Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler(1)									
İşle İlgili Konular(2)	0,358								
Tecrübe Eksikliği(3)	0,468	0,242							
İzolasyon Korkusu(4)	0,232	0,413	0,281						
İlişkileri Zedeleme Korkusu(5)	0,572	0,303	0,521	0,431					
Yardım Severlik(6)	-0,215	-0,157	-0,183	-0,175	-0,231				
Yurttaşlık (7)	-0,161	-0,311	-0,154	-0,253	-0,167	0,264			
Centilmenlik(8)	-0,269	-0,141	-0,263	-0,288	-0,431	0,264	0,127		
Örgüte Sadakat(9)	-0,267	-0,312	-0,326	-0,263	-0,521	0,139	0,461	0,195	
Kişisel Gelişim(10)	-0,203	-0,121	-0,184	-0,181	-0,189	0,310	0,277	0,201	0,333

Örgütsel sessizlik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizine göre; yönetsel ve örgütsel nedenler ile yardımseverlik ($r = -0,215$) yurttaşlık ($r = -0,161$) , centilmenlik ($r = -0,269$), örgütsel sadakat ($r = -0,267$) ve kişisel gelişim arasında ($r = -0,203$) karşılıklı negatif yönde zayıf bir ilişki bulgulanmıştır.

İşle ilgili konular ile yardım severlik ($r = 0,157$), centilmenlik ($r = -0,141$), kişisel gelişim ($r = -0,121$) arasında negatif yönde zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Diğer 2 alt boyut olan örgütsel sadakat ($r = -0,312$) ve yurttaşlık ($r = -0,311$) değerleri ile negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tecrübe eksikliği ile yardımseverlik ($r = -0,183$), yurttaşlık ($r = -0,154$), centilmenlik ($r = -0,263$), kişisel gelişim arasında ($r = -0,184$) karşılıklı negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel sadakat boyutunda ($r = -0,326$) ile negatif yönde orta düzey ilişki belirlenmiştir.

İzolasyon korkusu ile yardımseverlik ($r = -0,175$), yurttaşlık ($r = -0,253$), centilmenlik ($r = -0,288$), örgüte sadakat arasında ($r = -0,263$), kişisel gelişim arasında ($r = -0,181$) karşılıklı negatif yönde zayıf bir ilişki vardır.

İlişkileri zedeleme korkusu ile yardımseverlik ($r = -0,231$), yurttaşlık ($r = -0,167$), kişisel gelişim ($r = -0,189$) karşılıklı negatif yönde bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Diğer 2 alt boyut olan centilmenlik ($r = -0,431$) ve örgütsel sadakat ($r = -0,521$) değerleri ile negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 31: Hipotez Sonuçları

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ	KABUL/RED
Hipotez 1a	İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Red
Hipotez 1b	İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.	Red
Hipotez 1c	İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 1d	İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile gelir durumları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 1e	İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 1f	İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile turizm eğitimleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 1g	İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile konumları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 1h	İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 1ı	İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 1i	İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 2a	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Red
Hipotez 2b	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 2c	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 2d	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile gelir durumları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 2e	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul

Hipotez 2f	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile turizm eğitimleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 2g	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile konumları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 2h	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 2ı	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 2i	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
Hipotez 3a	Yönetmel ve örgütsel nedenler ile yardımseverlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3b	Yönetmel ve örgütsel nedenler ile yurttaşlık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3c	Yönetmel ve örgütsel nedenler ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3d	Yönetmel ve örgütsel nedenler ile örgütsel sadakat boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3e	Yönetmel ve örgütsel nedenler ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3f	İşle ilgili konular ile yardımseverlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3g	İşle ilgili konular ile yurttaşlık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3h	İşle ilgili konular ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3ı	İşle ilgili konular ile örgütsel sadakat boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3i	İşle ilgili konular ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3j	Tecrübe eksikliği ile yardımseverlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3k	Tecrübe eksikliği ile yurttaşlık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul

Hipotez 3l	Tecrübe eksikliği ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3m	Tecrübe eksikliği ile örgütsel sadakat boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3n	Tecrübe eksikliği ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3o	İzolasyon korkusu ile yardımseverlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3ö	İzolasyon korkusu ile yurttaşlık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3p	İzolasyon korkusu ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3r	İzolasyon korkusu ile örgütsel sadakat boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3s	İzolasyon korkusu ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3t	İlişkileri zedeleme korkusu ile yardımseverlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3u	İlişkileri zedeleme korkusu ile yurttaşlık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3v	İlişkileri zedeleme korkusu ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3y	İlişkileri zedeleme korkusu ile örgütsel sadakat boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3z	İlişkileri zedeleme korkusu ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul

Araştırmanın hipotez 1'i olan "İş görenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" incelendiğinde; hipotez 1a ve hipotez 1b reddedilmiştir. Buna karşın diğer demografik özellikleri oluşturan Hipotez 1c, hipotez 1d, hipotez 1e, hipotez 1f, hipotez 1g, hipotez 1h, hipotez 1i ve hipotez 1i kabul edilmiştir.

Araştırmanın hipotez 2'si olan "İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" incelendiğinde;

hipotez 2a reddedilmiştir. Buna karşın diğer demografik özellikleri oluşturan hipotez 2b, hipotez 2c, hipotez 2d, hipotez 2e, hipotez 2f, hipotez 2g, hipotez 2h, hipotez 2i ve hipotez 2i kabul edilmiştir.

Araştırmanın hipotez 3'ü olan “Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır” incelendiğinde; örgütsel sessizlik alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasında tümünde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlara göre hipotez 3a, hipotez 3b, hipotez 3c, hipotez 3d, hipotez 3e, hipotez 3f, hipotez 3g, hipotez 3h, hipotez 3i, hipotez 3j, hipotez 3k, hipotez 3l, hipotez 3m, hipotez 3n, hipotez 3o, hipotez 3ö, hipotez 3p, hipotez 3r, hipotez 3s, hipotez 3t, hipotez 3u, hipotez 3v, hipotez 3y, hipotez 3z, kabul edilmiştir.

5 SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Hizmet sektöründe insan faktörünün ön planda olması nedeniyle, iş görenlerin içinde bulunduğu durum işlerine ve birlikte çalıştıkları bireylere karşı tutumları önem kazanmaktadır. Bu tutumların olumlu seviyede tutulması adına örgüt içerisinde sessizliğe neden olan faktörlerin örgütlerin sağlıklı işleyişi ve sürekliliği adına önem arz etmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin: işgörenlerin örgüt içerisindeki varlıklarını hissetmelerini sağlayacak önemleri almak büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel sessizlik ve ÖVD arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen 427 işgörene anket uygulanmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğu %79,6 oranla erkeklerden, %49,2 lik bölümünü 21 ve 30 yaş, %51,5'lik kısmını bekârlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların gelir durumuna göre çoğunluğu 1001 ve 1500TL arası geliri, eğitim durumlarına göre %41,9 lise mezunu ve turizm eğitimi durumlarına göre turizm eğitimi almamış %39,8 olan iş görenleri kapsamaktadır. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu personel olarak yiyecek-içecek bölümünde ve 2-3 yıl arası çalışan iş görenlerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik ve ÖVD boyutları ile işgörenlerin demografik özellikleri arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan t testi ve ANOVA analiz sonuçları;

Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile cinsiyet arasındaki farklılıklara bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkularında anlamlı farklılık olduğu bulgulanmıştır. Genel olarak bakıldığında ortalamaları göz önüne aldığımız da kadınların erkeklere oranla daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Medeni durum arasındaki farklılıklara bakıldığında izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda anlamlı bir farklılığı rastlanmıştır. Ortalamalara bakıldığında bekârların evlilere göre ilişkilerinin zedelenme korkusundan dolayı daha fazla sessiz kalma davranışı gösterdikleri görülmüştür.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile yaş arasındaki farklılıklara bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda anlamlı bir

farklılık gözlemlenmiştir. Bu bağlamda tecrübe arttıkça işgörenlerin sessiz kalma davranışını daha az gösterdiği görülmektedir. Aynı zamanda yaş arttıkça iş görenlerin iş ilişkilerinin zedelenme korkusu olmadan rahatça konuştukları görülmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile gelir durumu arasındaki farklılıklara bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, izolasyon korkusu boyutlarında anlamlı bir farklılık bulgulanmış olup gelir durumu arttıkça sessiz kalma davranışının daha az sergilendiği görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile eğitim durumları arasındaki farklılıklara bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği ve izolasyon korkusu boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında eğitim durumu arttıkça sessiz kalma davranışının azaldığı görülmüştür. Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile aldıkları turizm eğitim durumları arasındaki farklılıklara bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Oranlara bakıldığında turizm eğitimi arttıkça, sessiz kalma davranışının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile işletmedeki konumları arasındaki farklılıklara bakıldığında tüm alt boyutlarıyla anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında konumu arttıkça sessiz kalma davranışının azaldığı görülmüştür. Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile çalıştıkları bölüm arasındaki farklılıklara bakıldığında tüm alt boyutlarıyla anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında diğer bölümlere göre insan kaynaklarının sessiz kalma davranışının daha az tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile sektörde çalışma süreleri arasındaki farklılıklara bakıldığında tüm alt boyutlarıyla anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında çalışma süresi arttıkça daha az sessiz kalındığı görülmüştür. Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile işletmede çalışma süreleri arasındaki farklılıklara bakıldığında tüm alt boyutlarıyla anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında işletmede ki çalışma süresi arttıkça sessiz kalma davranışının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

ÖVD'nin alt boyutları ile cinsiyet arasındaki farklılıklarına bakıldığında yardımseverlik boyutunda anlamlı bir farklılık gözükmemiştir. Erkeklerin kadınlara oranla daha yardımsever oldukları görülmüştür. ÖVD'nin alt boyutları ile medeni durum arasındaki farklılıklara bakıldığında yurttaşlık boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Ortalamaya bakıldığında evlilerin bekârlara göre yurttaşlık davranışını daha çok gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

ÖVD'nin alt boyutları ile yaş arasındaki farklılıklara bakıldığında yurttaşlık, kişisel gelişim ve örgüte sadakat boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında yaş arttıkça bağlılığın ve örgüte sadakatin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. ÖVD'nin alt boyutları ile gelir durumu arasındaki farklılıklara bakıldığında yurttaşlık, örgüte sadakat ve kişisel gelişim anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında gelir durumu arttıkça kişisel gelişim gösterme eğiliminin azaldığı görülmüştür.

ÖVD'nin alt boyutları ile eğitim durumları arasındaki farklılıklara bakıldığında yurttaşlık ve örgüte sadakat boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında eğitim durumu arttıkça, sadakatin ve yurttaşlığın arttığı görülmüştür. ÖVD'nin alt boyutları ile aldıkları turizm eğitim durumları arasındaki farklılıklara bakıldığında örgüte sadakat ve kişisel gelişim boyutları ile anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında turizm eğitimi alanların, almayanlara göre sadakat ve kendini geliştirmede daha istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

ÖVD'nin alt boyutları ile konumları arasındaki farklılıklara bakıldığında tüm alt boyutlarıyla anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında konum arttıkça ÖVD sergilemede artış görülmüştür. ÖVD'nin alt boyutları ile çalıştıkları bölüm arasındaki farklılıklara bakıldığında alt boyutlarından yurttaşlık, örgüte sadakat ve kişisel gelişim boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu bağlamda işletmedeki diğer bölümlere göre teknik servis ve satış pazarlamanın kişisel gelişime, örgüte sadakat ve yurttaşlığa daha meyilli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÖVD'nin alt boyutları ile sektörde çalışma süreleri arasındaki farklılıklara bakıldığında örgüte sadakat ve kişisel gelişim boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında turizm sektöründeki çalışma süresi arttıkça, kişisel gelişime ve örgüte sadakatin öneminin arttığı görülmüştür. ÖVD'nin alt boyutları ile işletmede çalışma süreleri arasındaki farklılıklara bakıldığında alt boyutlarından

yurttaşlık, centilmenlik, örgüte sadakat ve kişisel gelişim boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Oranlara bakıldığında işletmede ki çalışma süresi arttıkça ÖVD'nin arttığı görülmüştür.

Örgütsel sessizlik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre:

Yönetmel ve Örgütsel nedenler ile yardımseverlik, yurttaşlık, centilmenlik, örgütsel sadakat ve kişisel gelişim arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşle İlgili Konular ile yardımseverlik, yurttaşlık, centilmenlik, örgüte sadakat ve kişisel gelişim arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki belirlenmiştir.

Tecrübe Eksikliği ile yardımseverlik, yurttaşlık, centilmenlik, örgüte sadakat ve kişisel gelişim arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

İzolasyon Korkusu ile yardımseverlik, yurttaşlık, centilmenlik, örgüte sadakat ve kişisel gelişim arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki vardır.

İlişkileri Zedeleme Korkusu ile yardımseverlik, yurttaşlık, centilmenlik, örgüte sadakat ve kişisel gelişim arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda bir örgütte işgörenlerin sessizlikleri arttıkça ÖVD sergileme eğilimleri azalmaktadır. Konaklama işletmelerinde en önemli unsurun insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde örgütsel sessizliğin buna bağlı olarak ÖVD'nin göz ardı edilmeyecek düzeyde önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde işgörenlerin ÖVD sergilememesi örgütün amaçlarına ulaşması adına ciddi bir tehdittir. Örgütsel sessizliğin hüküm sürmediği örgütlerde işgörenler işinden doyum sağlamakta örgütle özdeşleşmekte motivasyonu ve performansı artmaktadır. Bu araştırmada söz konusu sessizliğin işgörenlerin fikirlerine ve kendilerine değer verilerek ÖVD sergileyecekleri sonucuna ulaşarak aynı zamanda hizmet sektöründe konaklama işletmelerinde rekabette büyük bir avantaj elde edebilecektir.

İşletmelerin sessizlik davranışını azaltmaları için önlemler alması gerekmektedir. Araştırmadaki sonuçlara göre alınması gereken bazı önlemler;

- Çalışanların eğitim düzeyleri düşük olanlar sessizlik davranışını daha fazla göstermektedirler. İşletmelerin personel alımında adayların eğitim durumlarını iyi incelemelidirler.
- Çalışanların turizm eğitim düzeyleri yüksek olanların kendini daha iyi ifade ettiği görülmüştür. İşletmeler özellikle sektörle ilgili hizmet için eğitim programı düzenleyip daha bilinçli ve sektörü bilen çalışanlar oluşturmalarıdır.
- İşletmedeki konumlar incelendiğinde; konumu altta olan kişilerin daha fazla sessiz kalma davranışı sergiledikleri görülmektedir. İşletmelerdeki hiyerarşik yapının iyi düzenlenip en alt kademe çalışanın bile görünüşünü rahatça söylenmesini sağlamalıdır. Hatta iş denetim anketleri yapıp alt kademe personelinin yöneticisinin eleştirebilecek ortamlar oluşturulmalıdır.
- Sektördeki çalışma sürelerine bakıldığında ise sektöre yeni başlayanların sessiz kalma davranışı daha çok gösterdikleri görülmektedir. Bunun nedeni işi yeni öğrenmeleri yanlış yapma korkularından kaynaklandığı söylenebilir. Sektöre yeni başlayan çalışanlara sektör ile ilgili gerekli eğitimler verilerek kendine olan güvenlerin yükseltmeye çalışmalıdır.
- İşletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında ise; işe yeni başlayan çalışanlar daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Bunun nedeni yeni bir ortama giren kişinin hem ortamı tanımaya çalışması hem ortamın huzurunu bozmak istememesi gibi sebepler olabilir. Bunu önlemenin en güzel yolu yeni işe başlayan personele oryantasyon programları düzenleyip iş ortamlarına en kısa zamanda adaptasyonunun sağlanmasıdır.

Örgütsel sessizlik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların ulusal ve uluslararası düzeyde sınırlı olması, bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Farklı sektörlerde de konuyla ilgili araştırmalar yapılarak, örgütsel sessizliğin ÖVD'nin ortaya çıkmasında belirleyici olabileceği geniş bir şekilde ortaya konulabilir. Böylelikle yönetim alan yazınına katkı sağlanabilecek, hem de tüm sektörler için konunun önemi vurgulanabilecektir.

6 KAYNAKÇA

- Acar, Z. A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Ağaoglu, O. K. (1992). İnsan Gücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, 110-121.
- Allison, B. J.; Voss, R. S. and Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 282-288.
- Altay, G. C. (2010). Personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında insan kaynakları yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alparslan, M. A. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ayık, A. (2007). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki: Erzurum ili örneği, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 61(4), 83-102.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Blackman, D.E. and Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından

- hareketle incelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (21), 215-239.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. and Niehoff, B. P. (2004). The other side o the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behaviour. Human Resource Management Review, 14, (2) , June, 229-246.
- Bowen, F. and Blackmon K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. Journal Of Management Studies, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M. S. and Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. Greenberg, J. and Edwards, M. S. (Ed.). Voice and Silence in Organizations.37-61, İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Brief, A. and Motowidlo S.J. (1986), Prosocial organizational behavior. Academy of Management Review, .11, 710-725.
- Bryant, M. (2003). Persistence, distance and silence: Bottom-up organizational change talk. Working Paper, 9(03), April, <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/>, (Erişim 23.02.2012).
- Clapham, S. E. and Cooper, R. W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance, Journal of Management and Governance, 9, (3-4), 287–313.
- Conlee, M. C. and Tesser, A. (1973). The effects of recipient desire to hear on news transmission, Sociometry, 36, 588-599.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri algılanan sonuçlar üzerine bir araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1): 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çelik, M. (2007). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Çetin, M., Yeşilbağ Y. ve Akdağ B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı”. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 17, 39–54.

- Çınar, F. (2000). Organizasyonel yurttaşlık davranışı ve bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Çıngı, H. (1994). Örneklem Kuramı. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi.
- Deckop J. R., Mangel R. and Cırka C. C. (1999). Getting more than you pay for organizational citizenship behavior and pay for performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4), 420-422.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader – member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315 – 326.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), Temmuz, 71–78.
- Dutton, J. E. and Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- Ellis, J. B. and Dyne, L. V. (2009). Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: Predictions Based on Communication Competence Theory.
- Erdoğan, E. (2011). Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2003). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. (8. Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Erken, M. (2010). Çalışma ahlakının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bilecik.

- Gephart, K. J. J., Detert, J. R., Trevino, K. L. & Edmondson, C. A. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Greenberg, J. (1990) Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, R.A. and Baron R.A. (2003). *Behavior in Organizations*, 8th. Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Haworth, C. and Levy, P. E. (2001). The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (1), 64-75.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İzgören, A. Ş. (2000) İş yaşamında 100 kanguru, yönetim, liderlik ve iş yaşamı. İstanbul: Academyplus Yayınevi.
- Kamer, M. (2010). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan M. (2007). Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik. Editör: Özdevecioğlu, M, Karadal, H. Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar Ankara.
- Keleş Y. (2009). İş görenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W. and Bennett, N. (1997). Cohensiveness and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. (5.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Kowalski, R.M. (1996). Complaints and complaining: functions, antecedents, and consequences, *Psychological Bulletin*, 119, 179-196.
- Köklü, N. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Açıklamalı İstatistik Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1- 19.
- Lepine, J. A. and Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Martin C. L. and Bennett N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84 – 104.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. (1996). Does having a say matter only if you get your way? instrumental and value-expressive effects of employee voice. *Basic And Applied Social Psychology*, 8 (3), 289-30.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior managing people and organizations* (4th edition). Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E.W. , Milliken, F.J. and Hewlini P.E. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 0022–2380.
- Nader, L. (2001). Breaking the silence-politics and professional autonomy. *Anthropological Quarterly*, 75(1), 161-168, 2001.
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.

- Nakip, M. (2005). Pazarlama araştırmalarına giriş (SPSS Destekli). (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Near, J.P. and Miceli, M.P. (1985). Organizational dissidence: The Case of Whistle-Blowing, *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Oktay, M. (1996). İşletmeciler için: Davranış bilimlerine giriş. İstanbul: Der Yayınları.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 2(10), 85-97.
- Organ, D.W. (1988). O.C.B.: The Good Soldier Syndrome. Lexington MA: Lexington Book.
- Organ, D., Podsakoff, W., Mackenzie, P. M. and Scott B. (2006) Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents and consequences, Sage Publications, Thousand Oaks - California.
- Özcan, N. (2011). Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman il özel idaresinde bir uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdemir, Y. (2005). Kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimi arasındaki ilişki: Sakarya üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özdevecioglu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Pelit, E. ve Keleş, Y. (2009). Otel işletmesi iş görenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 3(31), 351-363.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and

- empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 3(26) , 513-563.
- Panteli, N. and Fineman, S. (2005). The sound of silence: the case of virtual team organising. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347 – 352.
- Perlow, L. A. and Williams, S. (2003). Is silence killing your company. *Harward Business Review*, (May), 3-8.
- Pinder, C.C. and Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. and Bedeian A. G., (2003). Breaking the silence : The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Raub, S. (1993). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2),179–186.
- Rosemary, M. (2003). Organizational discourses: sounds of silence. 3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University, 1-7.
- Taşcı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: Akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2), 373-382.
- Sako, M. (2006). The nature and impact of employee ‘voice’ in the European car components industry. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 4-13.
- Samancı, G. (2007). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranış. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V. and Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 241-261.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Singh, J. (1990), Voice, exit, and negative word of mouth behaviors: An investigation across three service categories. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 18(1) 1-15.
- Soycan, H. (2010). Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal

- Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (2002). Biyoistatistik.(10. Baskı), Ankara: Hatiboglu Yayınevi.
- Şeşen, H. (2006). Personelin öğrenen örgüt algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimsek, Ş. (1978), Teknolojik değişim ve yönetim sorunları, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Tesser, A. and Rosen, S. (1972). Similarity of objective fate as a determinant of the reluctance to transmit unpleasant information: The MUM effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 46-53.
- Turizm Bakanlığı, (1989). Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması. Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Turnipseed, D. L. (2002). Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55(1).
- Türker, M. (2006). Çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzmen, S. ve Mağden, D. (2002). Okulöncesi eğitim kurumlarına devam eden altı yaş çocuklarının prososyal davranışlarının resimli çocuk kitapları ile desteklenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), 193-212.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005), Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation of employee relations, 27, 4/5; *ABI: Inform Global*
- Van Dyne, L. and Lepine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.

- Voorhees, C.M., Brady, M.K., and Horowitz, D.M. (2006). A voice from the silent masses: an exploratory and comparative analysis of noncomplainers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 514-527.
- Yamane, T. (2001). Temel örnekleme yöntemleri. (Çeviri: A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, E. Gürbüzsel). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yperen, N. W. and Berg V. D. (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*, 72(3), 378.
- Williams, K.D. (2007). Ostracism. In: S.T. Fiske (Ed.) Palo Alto, Annual Review of Psychology, , CA: Annual Reviews, 58, 425-452.

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket “İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” konulu teze bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar tezde kullanılacak olup, elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Doç. Dr. Muharrem TUNA

Gazi Üniversitesi

muhammed@gazi.edu.tr

mustafatecimen@karatekin.edu.tr

Öğr.Gör. Mustafa TECİMEN

Çankırı Karatekin Üniversitesi

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Cinsiyetiniz: ☐ Bay ☐ Bayan

Yaşınız: ☐ 20 yaş ve altı ☐ 21-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 yaş ve üzeri

Medeni Durumunuz : ☐ Evli ☐ Bekâr

Aylık gelir düzeyiniz: ☐ 500TL ve altı ☐ 501TL-1000TL ☐ 1001TL-1500TL

☐ 1501TL-2000TL ☐ 2001TL-2500TL ☐ 2500TL ve üstü

Eğitim Durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

Ne düzeyde turizm eğitimi aldınız:

☐ Almadım ☐ Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi ☐ Turizm Önlisans

☐ Turizm Lisans ☐ Turizm Lisans Üstü ☐ Diğer.....(lütfen belirtiniz)

İşletmedeki göreviniz:

☐ Personel

☐ Alt Düzey Yönetici

☐ Orta Düzey Yönetici

☐ Üst Düzey Yönetici

Çalıştığınız bölüm:

☐ Ön Büro ☐ Yiyecek-İçecek ☐ Kat Hizmetleri ☐ Muhasebe ☐ Teknik Servis

☐ Satış-Pazarlama ☐ İnsan Kaynakları ☐ Diğer.....(lütfen belirtiniz)

Turizm sektöründe Çalışma Süreniz: Yıl Ay

Bu İş Yerinde Çalışma Süreniz: Yıl.....Ay

Aşağıdaki sorular “Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleriyle” ilgilidir. İşyerinizdeki nedenlerinizi dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte (1) Hiçbir zaman (2) Ara-sıra (3)Bazen (4) Genellikle (5) Her zaman seçeneğini temsil etmektedir.					
	1	2	3	4	5
1.Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.					
2. Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
3. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
4. İşyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.					
5. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
6. Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsızlaştırıyor.					
7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.					
8. İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.					
9. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak					
10. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
11. Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
12. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
13. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.					
14. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
15. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
16. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
17. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					
18. Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
19. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
20. Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
21. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.					
22. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
23. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı					

azaltabilir.					
24. Yöneticim negatif geri bildirime olumsuz tepki verir.					
25. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.					
26. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					
27. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
28. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					
Aşağıdaki sorular “ <i>Örgüte Vatandaşlık Davranışı</i> ” ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Hiçbir zaman (2) Ara-sıra (3) Bazen (4) Genellikle (5) Her zaman seçeneğini temsil etmektedir	1	2	3	4	5
29. İşte olmayan ya da ara veren arkadaşları idare etmek					
30. Ağır iş yükü olanlara yardım etmek					
31. Sizden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım etmek					
32. Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırmak					
33. Sizden istenmeden bir şeylerin yapılmasına gönüllü olmak					
34. Kurum dışından ziyaretçilere sizin yol göstermenize ihtiyaç duyduklarında yardım etmek					
35. Başka birisinin işiyle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları önceden görüyorsanız, o kişiyi bu konuda uyarmak					
36. İşyerinizde, bireylerarası olumsuz çatışmaları önlemeye, çözmeye ya da yatıştırmaya çalışmak					
37. İşyerinizdeki kişilerin başarılarını ve profesyonel gelişimlerini destekleyici ve pekiştirici davranışlarda bulunmak					
38. İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olmak					
39. Kötü hava, yoğun trafik vb. gibi koşullarda dahil olmak üzere her gün tam zamanında işte olmak					
40. Mesai saatleri içinde işle ilgisi olmayan konuşmalarla zaman harcamamak					
41. İşinizi bitirmek için, gerekirse mesai saatleri dışında da çalışmak					
42. İşinizle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk almak					
43. Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olmak					
44. Önemli olduğunu düşündüğünüz toplantılara, göreviniz dışında olsa bile gönüllü katılmak					
45. Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmak					

46. Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip etmek					
47. Kurumsal duyuruları okumak ve takip etmek.					
48. Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılmak ve bu konuda görüş bildirmek					
49. Yangın tehlikesi, şüpheli faaliyetler gibi durumları rapor etmek					
50. Kurumun kusurlu yanlarını ortaya çıkarmak					
51. İş ve kurumla ilgili yakınmak					
52. İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla göstermek, abartmak					
53. Çalıştığınız kurumu, dışarıya karşı “çalışanlarını destekleyen bir kurum” olarak tanıtmak					
54. Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı, kurumu savunmak					
55. Kurumun çıkarlarını, kendinizin ve çalışma arkadaşlarınızın çıkarlarından üstün tutmak					
56. Üstleriniz sizi izlemiyor bile olsa, çalıştığınız kurumun kuralları ve düzenlemelerini inançla yerine getirmek					
57. İşe gelemeyeceği zaman önceden haber vermek					
58. İş arkadaşlarınızla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşmak					
59. Kendi alanınızla ilgili yayınları takip etmek					
60. Kendi alanınızla ilgili konferans, seminer ve kursları takip etmek ve fırsatınız varsa katılmak					
61. Yeni teknik ve gelişmeleri görevinizi yerine getirirken kullanmak					