

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Oya KORKMAZ*

Yrd. Doç. Dr. Sibel AYDEMİR**

ÖZ

Günümüzde yoğun rekabet ortamının yaşandığı bir iş çevresinde başarılı olmak isteyen örgütler çalışanlarının farklı, yenilikçi, orjinal fikir ve düşüncelerini bir zenginlik kaynağı olarak algulamaktadırlar. Bu nedenle günümüz modern örgütleri kendilerini yeni nesil insan kaynakları politikaları üretmek zorunda hissetmektedirler. Bu düşünceden hareketle bu çalışma Mersin ilinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda görev yapan 172 katılımcıya uygulanmış ve anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan bu veriler yardımıyla örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiş ve örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf ve ters yönlü bir ilişki ($r = -0,186$) olduğu ve örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %8'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik faktörlerinden sadece izolasyon korkusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ($p < 0.05$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının demografik değişkenlere göre değişiminin incelendiği bu çalışmada ise örgütsel sessizlik algısının sadece eğitim durumu demografik değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, personel sessizliği, örgütsel davranış

JEL Sınıflandırması: M10, D23, M12

A RESEARCH ON DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL SILENCE AND ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

ABSTRACT

Organisations that wish to be successful in the conditions of today's fierce competition consider their employees as a source of different, innovative, original ideas and thoughts. Thus, modern

* Mersin Üniversitesi, Tarsus Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, oyakorkmaz@yahoo.com

** Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, sibelzku@yahoo.com

organisations of our time feel the urge to put new human resource policies into practice. Starting by this idea, this research has been conducted on 172 participants working in a governmental institution in Mersin province and data collection is carried out through method of questionnaire. By the data collected, whether there is a relationship between organisational silence and organisational citizenship behaviour and whether organisational silence and organisational citizenship behaviour differ based on demographical variables is investigated. At the end of research a weak and inverse relationship was determined between organizational silence and organizational citizenship behaviours ($r = -0,186$), and organisational silence explains % 8 of the change in and organisational citizenship behaviour. Besides, it is also found out that due to fear of isolation among the factors of organisational silence, there is a significant relationship ($p < 0.05$) with organisational citizenship behaviour. In this study where change in the behaviours of organisational silence and organisational citizenship behaviour based on demographical variables is investigated, it is found out that only organisational silence changes based on the demographical variable of status of education.

Keywords: *Organizational silence, organizational citizenship behaviour, personnel silence, organizational behavior.*

JEL Classification: *M10, D23, M12*

1. GİRİŞ

Başlangıçta örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen örgütsel sessizlik kavramı daha sonraları çalışanların örgütsel konular hakkında düşüncelerini saklamalarından dolayı negatif davranış olarak algılanmıştır. Negatif davranış olarak algılanan örgütsel sessizlik kavramının; bağlılık seviyesinde azalmaya, iç çekişmelere, karar yapma süreçlerinde yetersizliğe, yenilik ve değişimi engellemeye, personelin moralini ve motivasyonunu azaltmaya, yönetime pozitif ve negatif geri bildirim yapılmasını engellemeye, personel yokluğuna, işe geç kalmaya kadar birçok olumsuz bireysel ve organizasyonel faaliyetlere yol açtığı görülmektedir (Erigüç, Özer, Turaç ve Songur, 2014: 134).

Bir anlamda çalışanların örgütün problemleri ile ilgili kaygı ve endişelerini iletmemeleri anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramı örgütsel ve takım düzeyinde gerçekleşmekte, örgütsel öğrenmeyi engellemekte, personel memnuniyetsizliğine yol açmakta ve işin kalitesinde düşme yaşanmasına neden olmaktadır. Bir örgütte örgüt iklimine ve örgüt içerisinde bulunan birçok dinamiklere bağlı olarak değişen örgütsel sessizlik kavramı, bireyler ve örgütler için bir baskı mekanizması haline gelebildiğinden dolayı bir örgütün personel güçlendirme süreçlerini ve örgütsel yönetimini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel sessizlik aynı zamanda işgörenin psikolojik sağlığının tehdit etmekte ve çalışanların örgüt içinde yaşanan değişimlere ayak uydurmasını da zorlaştırmaktadır. Yukarıda bahsedilen tüm bu nedenlerden dolayıdır ki örgütsel sessizlik bir örgütün iş başarısını etkileyen önemli bir işkriterleri olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel sessizlik örgütler için maliyet ve çaba tasarrufu açısından etkin bir süreci ifade etmektedir. Örgütlerin verimlilik geliştirme programında örgütsel sessizliğin etkili olup olamaması yöneticilerin tutumuna bağlı olarak değişmektedir. Örgütsel sessizlik bir örgütte içsel etkin karar verme mekanizmalarını teşvik etmekte ayrıca örgütün değişen çevreye adaptasyonu için örgüte esneklik kazandırmakta ve istikrar sağlamaktadır. Aynı zamanda örgütsel sessizlik örgüt içerisindeki sorunları tanımlamaya ve örgütün gelişimine de katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bir örgütte örgütsel sessizliğin önlenmesi, çalışanların pozitif iş davranışı ve ruh hali sergilemelerinde ve çalışanların örgütün bir vatandaşı gibi davranmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedendir ki araştırmamızda örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve bu araştırmanın karar alıcılara yol gösterici olması amaçlanmıştır. Örgütsel sessizliği örgütsel vatandaşlık davranışına bağlayan çalışmaların literatürde yok denecek kadar az olması ve örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha önce yapılmış çalışmalara göre farklı bir etki gösterip göstermediğinin araştırılması bu çalışmayı daha önce yapılmış araştırmalardan farklı kılmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik, yönetim organizasyon yazınında son dönemde konu olmaya başlamış önemli bir kavramdır. Sessizlik ile ilgili çalışmalar 1970’li yıllarda Hirschman’ın “Exit, Voice and Royalty” adlı çalışması ile ses getirmeye başlamıştır. 1980’li yılların ortasından 2000’li yıllara kadar olan dönemde ise konuşma ve sessizlik, sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalar ile konunun kapsamı genişletilmiştir (Yaman ve Ruçlar, 2014: 37).

Araştırmacılar, “iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımladıkları örgütsel sessizliği, kolektif bir fenomen olarak ele almakta ve incelemektedirler (Çakıcı, 2008: 118). Sessizlik genel olarak, bir örgütte işgörenlerin çeşitli nedenlerle fikir, düşünce ve önerilerini bilinçli olarak üstlerine açıklamaktan kaçınmaları, ilgili konu hakkında konuşmak istememeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Durak, 2014: 90). Diğer bir ifadeyle örgütsel sessizlik, organizasyon açısından önemli bir durum karşısında gerekli tepkiyi göstermeme, çok az ya da hiçbir şey söylememe tutumunu ifade etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1540). Mevcut tanımlara bakıldığında işgören sessizliğini “işgörenin bilinçli ve istekli olarak sahip olduğu bilgileri örgütten saklama ve sessizliğini koruma durumudur” şeklinde tanımlamak mümkündür (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 100).

İşgören sessizliği, bireyin örgütün durumuyla ilgili davranışsal, zihinsel ve duygusal gerçek ifadelerini, bu durumu değiştirme ya da düzeltme yeteneği olan kişilerden esirgemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:334). İşgören sessizliği bir tepki veya geri çekilme davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu tepki ve geri çekilme davranışının nedenleri ise; yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri

zedeleme korkusu, çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma şeklinde sıralanabilmektedir (Kılıçlar ve Harbalioğlu, 2014: 329-330).

Jensen (1973) sessizliğin beş ikilemler fonksiyonu olduğunu belirtmiş ve bu fonksiyonları şu şekilde sıralamıştır (Pinder ve Harlos, 2001:338):

- sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir,
- sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- sessizlik, derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- sessizlik, hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

İşgören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 169).

Son zamanlarda bazı bilim adamları yaptıkları çalışmalarda örgütsel sessizliği üç ayrı motivasyon davranışına dayandırmaktadırlar. Bunlardan ilki, ilgiyi kesme davranışı olup bu davranış boyun eğme prensibine dayanmaktadır. Boyun eğme davranışı ise personelin fikirlerinin paylaşımında pasif ve sessiz kalmayı ifade etmektedir. İkinci davranış biçimi olan kendi kendini koruma davranışı ise korku temeline dayanmaktadır. Bu davranış biçimi proaktif stratejileri içermektedir. Kendi kendini koruma davranışı dış tehditlere karşı savunmacı sessizlik üretmektedir. Üçüncü proaktif strateji davranış biçimi olan diğer odaklı davranış biçimi ise işbirliğine dayanmaktadır. Bu davranış biçimi örgüte veya bireye yardımcı olma tutumu içindeki davranış biçimini kapsamaktadır (Gambarotto ve Cammozzo, 2010: 168).

Yapılan araştırmalarda örgütleri sessizliğe iten birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir (Durak, 2014: 94):

- Yöneticilerin Olumsuz Geri Besleme Alma Korkusu: yöneticiler olumsuz bir geri besleme aldığı anda, öz eleştiri yapmak ve kendini gözden geçirmek yerine başkalarını eleştirmekte ve suçlamaktadırlar.
- Yöneticilerin İşgörenlerle ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları: bu inançlardan birincisi, işgörenlerin çıkarıcı (bencil) oldukları ve onlara güvenilmemesi gerektiği yönündedir. İkinci örtük inanç ise, yöneticilerin işgörenlerin yararına olan şeyleri “en iyi” biçimde zaten kendilerinin bildikleri ve uyguladıkları yönündeki düşünceleridir. Dolayısıyla bu durumda işgörenlerin görüş ve düşüncelerine pek gerek yoktur anlayışı hâkimdir. Örgütsel sessizliği oluşturan yöneticilerin sahip olduğu üçüncü örtük inanç ise; birlik, anlaşma ve uzlaşımın ve

dolayısıyla örgütsel sessizliğin örgütsel sağlığın işareti olduğu buna karşın farklılık, uyumsuzluk ve örgüt içi çekişmelerden kaçınılması gerektiğine olan inancı kapsamaktadır.

- Örgütsel Yapı Politika ve Uygulamalar: işgörenlerin yöneticilerin “her şeyin en iyisini bildiği” ve görüş farklılıklarının olumsuz olarak değerlendirildiği örgütlerde yöneticiler, aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını kontrol etmeye ve engellemeye çalışacaklardır. Bu eğilim ise, yöneticilerin tehdit edici olarak algıladıkları bilgi ve geri beslemelerden korunmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla bu tür inançların olduğu örgütler, karar almada çok daha merkezi olacak ve aşağıdan yukarıya doğru geri besleme sistemini sınırlayacaktır. Örgütsel yapı bakımından örgütsel hiyerarşinin fazla olduğu merkezi örgüt biçimlerinde, örgütsel sessizliğin desteklenmesi olasılığı daha fazladır. Zira yöneticiler eleştirilmekten, dolayısıyla prestij ve güç kaybına uğramaktan çekinmektedirler.

Örgütsel sessizliğin sonuçlarının da nedenleri gibi çoklu bir yapıda değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel sessizliğin sonuçları örgütsel ve bireysel boyutta incelenebilir. Örgütsel sessizlik, kalitesiz bir iletişim iklimi, düşük performans, düşük motivasyon, örgütsel öğrenme ile yüksek işten ayrılma, sabotaj davranışları, düşük bağlılık, düşük örgütsel güven ve yetersiz işdoyum gibi örgütsel değişkenlerle ilişkilidir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124).

Genel olarak örgütsel sessizlik çalışanlarda stres, sinizm, tatminsizlik ve arkadaşlar arasında iletişim kopukluklarına neden olmaktadır. Ayrıca örgütsel sessizlik çalışanlarda değerli olmama duygusuna, kontrol yokluğu algılamasına, örgütsel amaçlara ulaşma yönünde düşük çaba göstermeye ve bilişsel uyumsuzluğa yol açmaktadır. Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve çalışanların bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi sonucu, çalışanın örgütsel bağlılığında azalma görülmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışanların iş başarıları düşmektedir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında çalışanların yeni düşünceler üretememeleri ve gelişmeye açık olamamaları gelmektedir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmeleri için çalışanların yeni düşünceler üreterek örgüte katkıda bulunmaları gerekir. Kimi örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve sunduğu düşüncelerin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. Çalışanlarını cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013: 258).

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

İlk olarak “örgütsel vatandaşlık davranışı” (ÖVD) Bateman ve Organ (1983) tarafından ortaya atılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız olarak kavramlaşmasından önce; Barnard (1938)’in üzerinde durduğu “işbirliğine isteklilik” kavramı ve Katz ve Kahn (1967)’in geliştirdikleri “ekstra rol davranışları” kavramı örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının kavramsal arka planında ayrıca; Peter Blau’nun

sosyal grupları ve örgütleri farklı dinamiklerle analiz ettiği sosyal mübadele teorisi, lider-yönetici ile grubun diğer üyeleri arasında meydana gelen ilişkileri içermesi bakımından da önemli görülmektedir (Öztürk ve Özata, 2013: 367).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temeli sosyal takas teorisine dayanmaktadır. Çalışan örgüt ilişkisinin basit bir ekonomik takas anlaşmasından öteye gittiği varsayımına dayanan bu teori çerçevesinde çalışanlar, gelecekte ödüllendirilecekleri ümidiyle, işin gerektirdiğinden daha fazla çaba sarf etmektedirler. Sergilenen ekstra çabaların açıklaması niteliğindeki örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi rol gereksinimlerinin ötesinde karşılık beklemezsizin sergilenen örgüte fayda sağlayan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Organ, 1997). Sosyal takas teorisi çerçevesinde, örgüt üyelerinin iş tanımlarının ötesinde davranışları ve böylece “iyi bir örgütsel vatandaş” olmaları beklenmektedir (Akdoğan ve Köksal, 2014: 26).

Barnard (1938) örgütsel vatandaşlık davranışını, biçimsel ödül sisteminde tam olarak bulunmayan fakat, bir bütün olarak örgütün işlevlerini yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlar biçimi olarak tanımlamıştır. Organ (1988) ise örgütsel vatandaşlığı bir bireyin gösterdiği keyfi davranış biçimi olarak tanımlamaktadır (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004: 77). Organ daha sonra yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını yeniden tanımlamış ve bu kavramı “ iyi asker sendromu ” olarak adlandırmıştır. Yapılan tanımlar ışığında örgütsel vatandaşlık davranışının meydana gelmesinde etkili olan faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011: 174-175):

- örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel ödül sisteminde veya ceza sisteminde doğrudan yer almamaktadır.
- örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan ve örgütün işleyişi ile ilgili olan davranışlardır.
- örgütsel vatandaşlık davranışı iş tanımlarında ve iş gereklerinde yer almayan, çalışanın kendinden beklenenden fazlasını ortaya koyduğu davranışlardır.
- örgütsel vatandaşlık davranışları sonuçları itibariyle hem bireye hem de örgüte fayda sağlayan davranışlardır.

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını; sivil erdem, vicdanlılık, yardımlaşma, nezaket ve centilmenlik olmak üzere beş boyutta ele almıştır. Williams ve Anderson (1991) tarafından yapılan çalışmada ise bu beş boyut, kişiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmıştır (Yıldız, 2014: 201-202). Organ (1988) tarafından yapılan sınıflandırmada ilk boyut sivil erdem olup, bu boyut, örgütün yönetsel fonksiyonunu desteklemeyi ve örgüt içindeki politik yaşama astların katılımını sağlamayı ifade etmektedir. Aynı zamanda sivil erdem örgüt içindeki değişikliklere ayak uydurmayı ve firma için gerekli olmayan toplantılara katılma gibi astların firmanın yaşamına dahil olma sorumluluğunu ifade

etmektedir. İkinci boyut olan vicdanlılık boyutu ise, Organ (1988) tarafından; işgörenlerin görevlerin yanında gönüllü iş yapmayı ve uzun çalışma saatleri gibi resmi koşulları aşan sürelerde işgörenlerin kendilerini işe adanmaları şeklinde ifade edilmektedir. Yardımlaşma boyutu ise, Smith, Organ ve Near (1983) tarafından bir işgörenin bir işyerinde diğer kişilere yardım etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca Smith, Organ ve Near (1983) yardımlaşmayı, alışılmadık koşullar altında çalışan ve bir probleme sahip olan işgörene görevini tamamlaması için diğer çalışanın gönüllü olarak yardım etmesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Nezaket boyutu ise, gelecekte oluşabilecek problemlerin etkilerini azaltmak için gerekli adımları şimdiden atmayı ve problemleri önceden önlemeye yönelik davranışları sergilemeyi ifade etmektedir. Organ (1988)'a göre ise centilmenlik boyutu, her örgütte mevcut olan kızgınlıkları tolere etme davranışı olarak ifade edilmektedir (Lo ve Ramayah, 2009: 49-50).

Örgütsel vatandaşlık davranışının üç noktada örgütsel yaşamı etkilediği belirtilmektedir. Birincisi işgörenlerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardım etme eğilimini artırması; ikincisi işgörenlerin sorumluluk duygusunun gelişmesi ve üçüncüsü ise işgörenlerin pozitif tutumlarını geliştirerek, kişilerin iş başarıları düzeylerini yükseltmesidir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 304).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün sosyal mekanizmasını güçlendirerek işgörenlerin ve yönetimin verimliliğini dolayısıyla örgüt performansını artırarak örgüte pozitif sonuçlar kazandırmaktadır. Ayrıca çalışma gruplarının içindeki ve dışındaki faaliyetlerinin her ikisini koordine ederek çalışanların ücretsiz olarak daha verimli çalışmasını teşvik etmektedir. Müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyeti ve hizmet dağıtımıyla doğrudan ilgili olan örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda basit bakım fonksiyonlarına kıt kaynak ayırma ihtiyacını da azaltmaktadır (Wu ve Liu, 2014: 66). Örgütsel vatandaşlık davranışı iyi personeli elde tutma, liderliği cesaretlendirme, işgörenler arasındaki zarar görmüş ilişkileri tamir etme ve daha az ceza sistemi ile örgütsel başarıya yardım etmektedir (Bolino, Klotz, Turnley ve Harvey, 2013: 543). Örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda, işgörenleri yapıcı ve yaratıcı önerilerde bulunmaya, zamanında işe gelmeye, yöneticileri yüksek standartlara itmeye teşvik etmektedir (Turnipseed ve Turnipseed, 2013: 209).

Yönetim bilimi ile psikoloji disiplinleri içerisinde yer alan en önemli konulardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış konuları içerisindeki düşüncenin geniş paylaşımını sağlayarak 1970'li yılların sonlarından itibaren giderek artan ölçüde ilgi toplamaya başlamış bir kavramı ifade etmektedir (Batoool, 2013: 647). Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin etkinliğinde ve verimliliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel etkinliğe ve verimliliğe katkıda bulunacak işgörelere ise günümüzde çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için günümüz yöneticileri işgörelere, işgörelere örgüt problemleri hakkında kaygılarını ve değerli düşüncelerini açıkça söyleyebilecekleri bir ortam yaratmaları gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt içerisinde yaşanan sessizlik işgörelere eksik örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açacaktır.

Daha iyi örgütsel performans ve doğruluk için örgütler örgütsel vatandaşlık davranışına ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak örgütler için örgütsel sessizlik denilen bir risk açığa çıkmaktadır. Birçok çalışma ikliminde yaygın olarak görülen örgütsel sessizlik kavramı örgütler için negatif sonuçlar doğurmaktadır (Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan ve Hoti, 2015: 847). Kurumda hiçbir şeye karışma, işini yap anlayışının yerleşmesi, işgörenlerin işe ve işyerine karşı motivasyonunu yitirmesi, işgörenlerin bölümü/kurumu sahiplenme/benimseme duygusunun azalması, sorun çözme konusunda pratik çözümlerin üretilmemesi gibi sonuçların çalışanların düşük örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açtığı görülmektedir (Erigüç, Özer, Songur ve Turaç, 2014: 80-81).

Araştırmamızda yukarıda bahsettiğimiz çalışmalar dahil olmak üzere literatürde mevcut olan konuyla ilgili tüm çalışmalar taranmış ve bu çalışmalar referans alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın Hipotezleri;

H₁: Örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi vardır.

Kılıçlar ve Harbalioğlu (2014); otel işletmelerinde örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçladıkları çalışmalarında örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Harbalioğlu ve Gültekin (2014) ise; Kilis 7 Aralık Üniversitesi çalışanları üzerine yaptıkları bir çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yine negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları (2013) ise; Erzurum ilinde bulunan iki tıbbi firma ve iki hastane çalışanları üzerine yaptıkları bir çalışmada yine daha önce yapılan çalışmalara benzer şekilde örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan ve Hoti (2015) ise Pakistanda çeşitli hizmet sektöründe çalışan personel üzerine yaptıkları bir çalışmada örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Tüm bu bilgiler ışığında H₁ ve H₂ hipotezleri değerlendirildiğinde bu hipotezlerin yeterli kanıtlarla desteklendiği görülmektedir.

H₃: Örgütsel sessizlik eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Özdemir ve Uğur (2013); kamu ve özel sektör çalışanlarının “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarını demografik nitelikler açısından inceledikleri çalışmalarında katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bu durumun çalışmamızda incelenen H₃ hipotezini destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

H₄: Örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Kılıçlar ve Harbalioğlu (2014); otel işletmelerinde örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçladıkları çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ile eğitim durumu arasında bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Kılıçlar ve Harbalioğlu (2014)'nun elde ettiği bu bulgu çalışmamızdan elde edilen sonucu destekler nitelikte olduğu için H_4 hipotezi red edilmiştir.

H_5 : Örgütsel sessizlik gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Çalışmamızdan elde edilen sonuca göre örgütsel sessizlik ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Bu nedenle de H_5 hipotezi red edilmiştir. Bu duruma hangi gelir düzeyinde olursa olsun çalışanların işini kaybetme korkusunun neden olduğu görülmektedir.

H_6 : Örgütsel vatandaşlık davranışı gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Kumaran ve Sivasubramanian (2013) örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışını inceledikleri bir çalışmada, örgütsel bağlılık ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Elde edilen bu sonuç çalışmamızdan elde edilen sonuçla paralellik gösterdiğinden dolayı H_6 hipotezi red edilmiştir.

H_7 : Örgütsel sessizlik iş tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

Kahveci ve Demirtaş (2013); Elazığ'da faaliyet gösteren 20 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan öğretmen ve okul yöneticilerinin örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek için yaptıkları bir çalışmada iş tecrübesi (hizmet süresi) ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen bu sonuç çalışmamızdan elde edilen sonucu desteklediğinden dolayı H_7 hipotezi red edilmiştir.

H_8 : Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar ve Tafti (2013) Iranda bir araştırma hastanesinde örgütsel vatandaşlık davranışının demografik belirleyicilerini tespit etmek amacıyla yaptıkları bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Bu durum çalışmamızdan elde edilen sonucu destekler nitelikte olduğu için H_8 hipotezi red edilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacına, kapsamına, önemine ve örneklem yapısına değinilmiş ve araştırma kapsamında kullanılan ölçek ile elde edilen verilerin analiz sürecine yer verilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Örneklem Kitle

Günümüzde faaliyet gösteren işletmelerde performans ve kalite kavramı her yönü ile araştırılmakta ve daha iyi hizmet için çalışanlara yönelik stratejik uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Çalışanlara yönelik uygulanacak stratejik uygulamalara katkı sağlamayı hedefleyen bu araştırma, çalışanların çalışma psikolojilerine, çalıştıkları kurumun örgütsel ikliminin etkisini saptamak ve örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir etkileşim olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca bu çalışma bu kurumda örgütsel sessizlik ikliminin var olup olmadığını eğer varsa hangi boyutta yoğunlaştığını ve örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Aynı zamanda bu araştırma, literatürde çalışma psikolojisinin örgütsel iklim ile ilişkilendirildiği çok az çalışma olmasından ve bu araştırmanın çalışma psikolojisine yönelik sunacağı öneriler ile iş performansının ve kalitesinin geliştirilmesine katkı sağlamasından dolayı büyük önem kazanmaktadır. Bu açıdan bu araştırma, araştırmaya katılan işgörenlerin, kendilerine yöneltilen soruları gerçeği yansıtacak şekilde ve özgürce cevaplandırabilecekleri düşünüldüğü bir örgüt iklimi sunan Mersin ilinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda yapılmıştır. Mersin ilinde faaliyet gösteren bu kamu kuruluşunun seçilmesinin bir diğer nedeni ise elde edilecek sonuçların değerlendirilerek, pozitif çıkarımların yapılabilir ve daha hızlı uygulanabilir olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla araştırmada örneklem olarak Mersin ilinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşu seçilmiştir. Araştırma kapsamında bu kamu kuruluşuna tam sayım yöntemi ile 300 adet anket dağıtılmış ve bunların ancak 172 adedi geri dönebilmiştir. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı % 57'dir.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma bir kamu kuruluşunda görev yapan işgörenler üzerinde yapılmıştır. Bu yüzden bu araştırma, özel ve farklı sektörde çalışan işgörenleri kapsamamaktadır. Ayrıca çalışılan örgütsel sessizlik konusunun hassas bir konu olması ve anketi cevaplayanların yönetim tarafından yanlış anlaşılma korkusu da anketin geri dönüş oranını düşük kılmıştır. Bu durum da araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmuştur.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın içeriği doğrultusunda örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anketler hedef kitleye uygulanmıştır. Üç bölümden oluşan bu anket Mersin ilinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşu çalışanlarına uygulanmıştır. Anketin birinci bölümü; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, gelir ve çalışma süresi gibi tipik demografik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterip göstermediklerini tespit etmek amacıyla 5 bölümden oluşan 28 ifade kullanılmıştır. Örgütsel Sessizliği ölçmek için Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin (ÖSÖ) alt boyutları şunlardır: yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusudur. Ölçek, orijinaline sadık kalınarak “1 = Hiçbir Zaman” ve “5 = Her Zaman” olmak üzere beşli Likert tipi ölçek ile uygulanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterip göstermediklerini tespit etmek amacıyla Podsakoff ve arkadaşları (2000) ile Morrison tarafından (1994) geliştirilen ve Türker (2006) ile Yener ve Aykol (2009: 264- 265) tarafından Türkçeye uyarlanmış Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin (ÖVÖ) kısaltılmış formu kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek 6 alt boyutun içerdiği toplam 19 ifadeden oluşmaktadır. 19 ifadenin 7’si örgütsel gelişime katkı, 4’ü yardımseverlik, 2’si kendini geliştirme, 3’ü sahiplenme, 1’i işe özen gösterme ve 2’si ise centilmenlik davranışlarını kapsamaktadır. Ölçek, orijinaline sadık kalınarak “1 = Hiçbir Zaman” ve “5 = Her Zaman” olmak üzere beşli Likert tipi ölçek ile uygulanmıştır.

4.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılanların %62,8’inin erkek, %37,2’sinin ise kadın olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	108	62,8	62,8
Kadın	64	37,2	100,0
Toplam	172	100,0	

Araştırmaya katılanların yaş durumları incelendiğinde, %73,8’lik bir kısmın 43 yaş ve üzerinde olduğu ifade edilebilir. En genç yaş aralığı olan 28-32 yaş aralığında ise araştırmaya katılanların %3,5’luk bir kısmının bulunduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2. Yaş Aralığı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
28-32	6	3,5	3,5
33-37	16	9,3	12,8
38-42	23	13,4	26,2
43 ve 43 yukarısı	127	73,8	100,0
Toplam	172	100,0	

Elde edilen bulgular içerisinde eğitim durumu analiz edildiğinde, araştırmaya katılanların %70,9'luk büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu ve %25,6'lık bir kısmının ise daha düşük düzeyde bir eğitim aldığı saptanmıştır (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3. Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	26	15,1	15,1
Önlisans	18	10,5	25,6
Lisans	122	70,9	96,5
Yüksek Lisans	5	2,9	99,4
Doktora	1	0,6	100,0
Toplam	172	100,0	

Araştırmaya katılanların gelir düzeyi incelendiğinde, % 80,2'sinin 2000TL ve üzerinde bir maaş aldığı, %0,6'sının ise asgari ücret düzeyinde gelir elde ettiği tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 4).

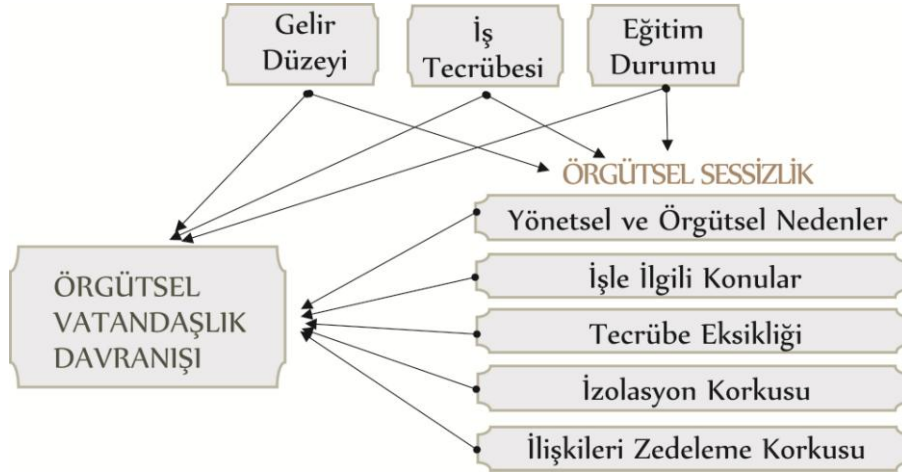
Tablo 4. Gelir Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1000-1500	1	0,6	0,6
1501-1750	3	1,7	2,3
1751-2250	30	17,4	19,8
2251-3000	57	33,1	52,9
3001 ve üzeri	81	47,1	100,0
Toplam	172	100,0	

4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli deneme modelidir. Araştırmanın ana bağımsız değişkeni örgütsel sessizlik ve ana bağımlı değişkeni örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Araştırmanın alt bağımsız değişkenleri; yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusudur. Araştırmanın alt bağımlı değişkenleri ise; örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme, sahiplenme, işe özen gösterme ve centilmenliktir.

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



4.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin güvenilirliğinin tespitinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi, ilişkinin yönünü ve etkileri saptamak amacıyla korelasyon analizi, multiple (çoklu) regresyon analizi ve Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

4.6.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde alfa katsayısından (cronbach's alpha) yararlanılmıştır. Paket programda gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda alfa katsayısı 0,913 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizinde ölçeğin genel alfa katsayısının yanı sıra her bir değişkenin alfa katsayılarına da bakılmıştır. Buna göre Yönetsel ve Örgütsel Nedenler, 0,940; İşle İlgili Konular, 0,821; Tecrübe Eksikliği, 0,636; İzolasyon Korkusu, 0,904; İlişkileri Zedeleme Korkusu, 0,914; Örgütsel Gelişime Katkı, 0,786; Yardımseverlik, 0,791; Kendini Geliştirme, 0,750 ve Sahiplenme boyutunun cronbach's alpha katsayısı 0,725 olarak bulunmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Sonuçları

İFADELER	İFADE SAYISI	Cronbach's Alpha
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	12	0,940
İşle İlgili Konular	5	0,821
Tecrübe Eksikliği	4	0,636
İzolasyon Korkusu	4	0,904
İlişkileri Zedeleme Korkusu	3	0,914
Örgütsel Gelişime Katkı	7	0,786
Yardımseverlik	4	0,791
Kendini Geliştirme	2	0,750
Sahiplenme	3	0,725

4.6.2. Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyon katsayısı (r), iki değişkenin doğrusal ilişkisinin yönünün ve şiddetinin ölçümünde kullanılır.

Araştırmanın Ana Bağımlı ve Ana Bağımsız Değişkenlerine Yönelik Korelasyon Analizi

Araştırmadaki ana bağımsız değişken (örgütsel sessizlik) ile bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki korelasyon analizine (pearson korelasyon) ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6. Korelasyon Tablosu

		(1)	(2)
Örgütsel Sessizlik (1)	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (2)	Pearson Correlation	-0,186	1
	Sig. (2-tailed)	0,019	

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda; bağımlı değişken örgütsel sessizlik ile bağımsız değişken örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf seviyede ve negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = -0,186$).

Araştırmanın Alt Bağımlı ve Alt Bağımsız Değişkenlerine Yönelik Korelasyon Analizi

Araştırmadaki alt bağımsız değişkenler ile alt bağımlı değişkenler arasındaki korelasyon analizine (pearson korelasyon) ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 7'deki gibidir.

Tablo 7. Korelasyon Tablosu

		İşe Özen Gösterme	Sahiplenme	Kendini Geliştirme	Yardım Severlik	Örgütsel Gelişime Katkı
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Pearson Correlation	0,066	-0,049	-0,090	-0,052	-0,202**
	Sig. (2-tailed)	0,387	0,529	0,243	0,495	0,008
İzolasyon Korkusu	Pearson Correlation	0,104	0,023	0,022	-0,032	-0,181*
	Sig. (2-tailed)	0,173	0,762	0,778	0,680	0,018
Tecrübe Eksikliği	Pearson Correlation	0,007	-0,147	-0,183*	-0,240**	-0,278**
	Sig. (2-tailed)	0,926	0,059	0,018	0,002	0,000
İşle İlgili Konular	Pearson Correlation	0,007	-0,114	-0,047	-0,026	-0,154*
	Sig. (2-tailed)	0,924	0,137	0,545	0,735	0,044
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Pearson Correlation	-0,010	-0,206**	-0,113	-0,110	-0,217**
	Sig. (2-tailed)	0,896	0,008	0,146	0,158	0,005

Araştırmanın alt bağımlı ve alt bağımsız değişkenlerine yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda; alt bağımsız değişkenlerden “ilişkileri zedeleme korkusu” ile alt bağımlı değişken “örgütsel gelişime katkı” arasında zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,202$) anlamlı bir ilişki, alt bağımsız değişkenlerden “izolasyon korkusu” ile alt bağımlı değişken “örgütsel gelişime katkı” arasında zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,181$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Alt bağımsız değişken “tecrübe eksikliği” ile alt bağımlı değişken “kendini geliştirme” arasında zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,183$), “yardım severlik” ile arasında zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,240$) ve “örgütsel gelişime katkı” ile arasında zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,278$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Alt bağımsız değişken “işle ilgili konular” ile alt bağımlı değişkenlerden sadece “örgütsel gelişime katkı” arasında zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,154$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Alt bağımsız değişken “yönetmel ve örgütsel nedenler” ile alt bağımlı değişken “sahiplenme” arasında zayıf seviyede, negatif yönde ($r = -0,206$) ve “örgütsel gelişime katkı” ile arasında da zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,217$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

4.6.3. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bir ya da birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini değerlendiren istatistiksel bir analizdir.

Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi inceleyen çoklu regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, ANOVA^b tablosunda yer alan F'nin istatistiksel anlamlılık değerlerinin 0.05'ten küçük ($p < 0.05$) olması gerekmektedir.

Tablo 8. Faktörlerinin İlişkisi - ANOVA^b

	Model Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Regression	1262,375	252,47	2,892	0,016
Residual	13269,625	87,30		
Total	14532,000			

Tablo 8'de kurulacak regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (Sig.=0,016). Model özeti tablosu aşağıda verilmiştir (Bkz. Tablo 9).

Tablo 9. Model Özeti Tablosu

R	R ²	Düzeltilmiş R ²
0,295	0,087	0,057

R², modelin açıklama gücünü ifade etmektedir. Buna göre bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %8'ini, araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel sessizlik açıklamaktadır.

Tablo 10. Regresyon Analizi Sonucu

	B	T	p
Sabit	76,024	28,520	0,000
İlişkileri Zedeleme Korkusu	-0,753	-1,808	0,073
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	-0,156	-1,496	0,137
İşle İlgili Konular	0,167	0,651	0,516
Tecrübe Eksikliği	-0,519	-1,846	0,067
İzolasyon Korkusu	-0,710	-2,094	0,038

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, örgütsel sessizlik faktörlerinden sadece izolasyon korkusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu

saptanmıştır. Diğer örgütsel sessizlik faktörleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki saptanamamış ve model içerisinde formüle edilememiştir.

Tablo 10'da yer alan verilerden örgütsel vatandaşlık davranışının alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir;

$$\text{“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı} = 76,024 - (0,710 \times \text{İzolasyon Korkusu)} \quad (1)$$

Modelde; araştırmaya katılanların gelişen izolasyon korkusundaki 1 birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde 0.710 birimlik bir azalışa sebep olduğu görülmektedir.

4.6.4. Tek Yönlü ANOVA Testi

Tek Yönlü ANOVA testi verilerin normal dağılıma sahip olduğu iki ya da daha fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılmaktadır. Bu yöntem ile; eğitim durumu, gelir düzeyi ve iş tecrübesi gibi demografik faktörlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığına dair test sonuçları elde edilmiş ve elde edilen bu sonuçlar aşağıdaki gibi rapor edilmiştir.

Tablo 11. Eğitim Durumu ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü ANOVA Analizi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Lise	24	87,25	24,20	4,94
Önlisans	17	63,47	23,05	5,59
Lisans	116	81,08	24,48	2,27
Yüksek Lisans	5	80,00	28,60	12,79
Doktora	1	114,00	.	.
Toplam	163	80,32	25,01	1,95

Tablo 11'e göre doktora mezunu işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyi (114,00) en yüksek düzeyde iken, önlisans mezunu işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyi ise (63,47) en düşüktür.

Tablo 12. ANOVA

	Kareler		Kareler		
	Toplamı	Df	Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	7181,894	4	1795,473	3,012	0,020
Grup içi	94179,873	158	596,075		
Toplam	101361,767	162			

Tablo 12 incelendiğinde, %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre örgütsel sessizlik için anlamlılık değeri $p=0,020 < 0,05$ bulunmuştur. Buna göre, $p < 0,05$ olduğundan; işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 13. Eğitim Durumu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü ANOVA Analizi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Lise	25	71,92	9,97	1,99
Önlisans	18	69,50	8,38	1,97
Lisans	118	68,33	9,73	0,89
Yüksek Lisans	5	65,00	9,13	4,08
Doktora	1	56,00	.	.
Toplam	167	68,82	9,66	0,74

Tablo 13'e göre lise mezunu işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı (71,92) en yüksek düzeyde iken, doktora mezunu işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ise (56,00) en düşüktür.

Tablo 14. ANOVA

	Kareler		Kareler		
	Toplamı	Df	Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	514,161	4	128,540	1,388	0,240
Grup içi	15002,450	162	92,608		
Toplam	15516,611	166			

Tablo 14 incelendiğinde, %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre örgütsel sessizlik için anlamlılık değeri $p=0,240 > 0,05$ bulunmuştur. Buna göre, $p > 0,05$ olduğundan; işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 15. Gelir Düzeyi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü ANOVA Analizi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1000-1500	1	77,00	.	.
1501-1750	2	87,00	22,62	16,00000
1751-2250	30	85,10	26,54	4,84693
2251-3000	53	76,30	25,17	3,45829
3001 ve üzeri	77	81,10	24,53	2,79638
Toplam	163	80,32	25,01	1,95923

Tablo 15'e göre 1501TL ile 1750TL arasında gelire sahip işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyi (87,00) en yüksek iken, 2251TL ile 3000TL arasında gelire sahip işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyi (76,30) en düşüktür.

Tablo 16. ANOVA

	Kareler Toplamı	Df	Kareler		
			Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1688,728	4	422,182	0,669	0,614
Grup içi	99673,039	158	630,842		
Toplam	101361,767	162			

Tablo 16 incelendiğinde, %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre örgütsel sessizlik için anlamlılık değeri $p=0,614>0,05$ bulunmuştur. Buna göre, $p>0,05$ olduğundan; işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 17. Gelir Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü ANOVA Analizi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1000-1500	1	83,00	.	.
1501-1750	3	65,66	6,02	3,48010
1751-2250	29	67,20	10,83	2,01251
2251-3000	55	70,09	8,32	1,12255
3001 ve üzeri	79	68,46	10,13	1,13997
Toplam	167	68,82	9,66	0,74815

Tablo 17'ye göre 1000TL ile 1500TL arasında gelire sahip işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı (83,00) en yüksek iken, 1501TL ile 1750TL arasında gelire sahip işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı (65,66) en düşüktür.

Tablo 18. ANOVA

	Kareler Toplamı	Df	Kareler		
			Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	404,969	4	101,242	1,085	0,366
Grup içi	15111,642	162	93,282		
Toplam	15516,611	166			

Tablo 18 incelendiğinde, %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı için anlamlılık değeri $p=0,366>0,05$ bulunmuştur. Buna göre, $p>0,05$ olduğundan; işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 19. İş Tecrübesi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü ANOVA Analizi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1-5	1	99,00	.	.
6-10	6	77,16	13,64	5,57026
11-15	25	68,96	29,34	5,86841
16 ve daha fazla	131	82,49	24,10	2,10573
Toplam	163	80,32	25,01	1,95923

Tablo 19'a göre 1 ile 5 yıl arasında iş tecrübesine sahip işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyi (99,00) en yüksek iken, 11 ile 15 yıl arasında iş tecrübesine sahip işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyi (68,96) en düşüktür.

Tablo 20. ANOVA

	Kareler Toplamı	Df	Kareler		
			Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	4255,225	3	1418,408	2,322	0,077
Grup içi	97106,541	159	610,733		
Toplam	101361,767	162			

Tablo 20 incelendiğinde, %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre örgütsel sessizlik için anlamlılık değeri $p=0,077>0,05$ bulunmuştur. Buna göre, $p>0,05$ olduğundan; işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri iş tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 21. İş Tecrübesi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü ANOVA Analizi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1-5	1	70,00	.	.
6-10	6	68,83	11,46	4,67915
11-15	24	70,29	8,90	1,81727
16 ve daha fazla	136	68,55	9,80	0,84061

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1-5	1	70,00	.	.
6-10	6	68,83	11,46	4,67915
11-15	24	70,29	8,90	1,81727
16 ve daha fazla	136	68,55	9,80	0,84061
Toplam	167	68,82	9,66	0,74815

Tablo 21'e göre 1 ile 5 yıl arasında iş tecrübesine sahip işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı (70,00) en yüksek iken, 16 yıl ve 16 yıldan daha fazla iş tecrübesine sahip işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı (68,55) en düşüktür.

Tablo 22. ANOVA

	Kareler Toplamı	Df	Kareler		
			Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	63,179	3	21,060	0,222	0,881
Grup içi	15453,431	163	94,806		
Toplam	15516,611	166			

Tablo 22 incelendiğinde, %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı için anlamlılık değeri $p=0,881>0,05$ bulunmuştur. Buna göre, $p>0,05$ olduğundan; işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı iş tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.7. Hipotez Testi

İki grup arasındaki farkın ya da zaman içerisindeki değişimin rastlantısal olup olmadığına karar verebilmek için yararlanılan hipotez testine ilişkin sonuçlar Tablo 23'de gösterilmiştir.

Tablo 23. Hipotezlerin Test Sonuçları

	Sig.	Sonuç
H₁	0,019	<i>Kabul Edildi</i>
H₂	0,016	<i>Kabul Edildi</i>
H₃	0,020	<i>Kabul Edildi</i>
H₄	0,240	<i>Reddedildi</i>
H₅	0,614	<i>Reddedildi</i>
H₆	0,366	<i>Reddedildi</i>
H₇	0,077	<i>Reddedildi</i>
H₈	0,881	<i>Reddedildi</i>

Araştırmada elde edilen verilerin analizleri sonucunda sınanan hipotezlerin sonuçlarına göre, H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiş; H_4 , H_5 , H_6 , H_7 ve H_8 hipotezleri ise reddedilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

21. yüzyıl günümüz örgütlerinde işgörenler bir örgütün en değerli varlığı olarak kabul edilmektedirler. Örgüte pozitif iş sonuçları kazandıran işgörenler bu önemlerinden dolayı insan kaynakları açısından önemli bir çalışma alanını oluşturmakta ve bu kapsamda işgörelere yönelik birtakım stratejiler geliştirilmektedir. Bu kapsamda geliştirilecek stratejilerden biriside bir örgütte örgütsel sessizliği önlemektir. Çünkü örgütsel sessizlik daha önce yapılmış birçok çalışmada belirtildiği gibi gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde birtakım olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Örgütsel sessizliğin yarattığı bu olumsuz sonuçlardan birinin de örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde olup olmadığını araştırmak için yapılan bu çalışmada aşağıdaki şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; bağımlı değişken örgütsel sessizlik ile bağımsız değişken örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf seviyede ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmanın alt bağımlı ve alt bağımsız değişkenlerine yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda ise; alt bağımsız değişkenlerden “ilişkileri zedeleme korkusu” ile alt bağımlı değişken “örgütsel gelişime katkı” arasında zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,202$) anlamlı bir ilişki, alt bağımsız değişkenlerden “izolasyon korkusu” ile alt bağımlı değişken “örgütsel gelişime katkı” arasında ise zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,181$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Alt bağımsız değişken “tecrübe eksikliği” ile alt bağımlı değişken “kendini geliştirme” arasında ise zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,183$), “yardım severlik” ile arasında zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,240$) ve “örgütsel gelişime katkı” ile arasında zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,278$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Alt bağımsız değişken “işle ilgili konular” ile alt bağımlı değişkenlerden sadece “örgütsel gelişime katkı” arasında ise zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,154$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Alt bağımsız değişken “yöneltil ve örgütsel nedenler” ile alt bağımlı değişken “sahiplenme” arasında ise zayıf seviyede, negatif yönde ($r = -0,206$) ve “örgütsel gelişime katkı” ile arasında da zayıf seviyede ve negatif yönde ($r = -0,217$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Yapılan analiz sonuçlarından da görüldüğü üzere geleneksel örgütlerde özellikle kamu kuruluşlarında hakim olan merkezileşme nedeniyle çalışanların iyileştirme ve geliştirme süreçlerinde pasif kaldıkları düşünsel anlamda örgüte yeteri kadar katkı sağlayamadıkları görülmektedir. Ayrıca fikirlerinin önemsenmediğini düşünen yada işini kaybetme korkusuyla sessiz kalan çalışanların örgüt içerisinde alınan kararlara ve normlara uydukları bu nedenle de sessiz kaldıkları görülmektedir. Sessiz kalan işgörenlerin düşüncelerini örgütten esirgemeleri sonucu örgütsel vatandaşlık davranışının özellikle

bilişsel boyutta olumsuz etkilendiği saptanmıştır. Elde edilen bu bulguların H_1 ve H_2 hipotezlerini destekleyen literatürle uyum içerisinde olduğu görülmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre ise bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %8'ini, araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel sessizliğin açıkladığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel sessizlik faktörlerinden sadece izolasyon korkusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer örgütsel sessizlik faktörleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, izolasyon korkusundaki 1 birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde 0.710 birimlik bir azalışa sebep olduğu görülmüştür. Yapılan analiz sonucuna göre bu kurumda çalışan işgörenlerin daha çok izolasyon yani örgütten dışlanma korkusu nedeniyle sessiz kaldıkları dolayısıyla da bu davranışın örgütsel vatandaşlık davranışını tüm boyutta olumsuz etkilediği saptanmıştır.

Yapılan ANOVA testi sonucuna göre ise örgütsel sessizlik düzeyinin sadece eğitim durumu demografik değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç eğitim düzeyi düşük çalışanların kendilerini korumak için bilinçli sessiz kaldıklarını yüksek eğitimli kişilerin ise karar alma mekanizmalarında bulunmaları nedeniyle işle ilgili fikir ve düşüncelerini ifade etmede daha rahat olduklarını göstermektedir. Ayrıca elde edilen bu sonucun H_3 hipotezini destekleyen literatürle de uyum içerisinde olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalardan da tespit edildiği üzere örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu durum düşünüldüğünde şirket yönetiminin gerek uygulayıcılar düzeyinde gerekse yöneticiler düzeyinde gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Bu önlemler çerçevesinde örgüt içerisinde hizmet içi eğitim yaygınlaştırılmalı ve çalışanların kendilerini güvende hissedebilecekleri bir örgüt iklimi yaratılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A.A. ve Köksal, O. (2014) "Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1): 25-43.
- Bahrami, M.A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S.H. ve Tafti, A.D. (2013) "Demographic Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees", Global Business and Management Research: An International Journal, 5(4): 171-178.
- Batool, S. (2013) "Developing Organizational Commitment and Organizational Justice to Amplify Organizational Citizenship Behavior in Banking Sector", Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7(3): 646-655.

- Bolino, C.M., Klotz, C.A., Turnley, H.W. ve Harvey, J. (2013) "Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 34: 542-559.
- 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 ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 117-134.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z.D. (2013) "The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99: 314-321.
- Durak, İ. (2014) "Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2): 89-108.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ.S. ve Songur, C. (2014) "The Causes and Effects of The Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent?", *Int. Journal of Management Economics and Business*, 10(22): 131-153.
- Eroğlu, A.H, Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011) "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 97-124.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. ve Hoti, H.A.K. (2015) "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice", *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9): 846-850.
- Gambarotto, F. ve Cammozzo, A. (2010) "Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice", *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2): 166-179.
- Harbalioğlu, M. ve Gültekin, B.İ. (2014) "The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralık University", *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2): 153-164.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006) "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *Health Services Research*, 41(4): 1539-1554.
- Jahangir, N., Akbar, M.M. ve Haq, M. (2004) "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *BRAC University Journal*, 1(2): 75-85.

- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013) “Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43): 167-182.
- Kılıçlar, A. ve Harbalioglu, M. (2014) “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 328-346.
- Kumaran, C.M. ve Sivasubramanian, M. (2013) “A Study on Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Commitment among Employees”, *International Journal of Management*, 4(4): 103-110.
- Lo, M-C. ve Ramayah, T. (2009) "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in A Multicultural Society: The Case of Malaysia", *International Business Research*, 2(1): 48-55.
- Özdemir, L. ve Uğur, S.S. (2013) “Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik”, Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1): 257-281.
- Öztürk, Y.E. ve Özata, M. (2013) "Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Tıbbi Hataya Eğilim Arasındaki İlişkinin Araştırılması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3): 365-381.
- Pinder, C.C. ve Harlos, P.K. (2001) “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014) “Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2): 121-136.
- Turnipseed, H.P. ve Turnipseed, L.D. (2013) “Testing the Proposed Linkage between Organizational Citizenship Behaviours and an Innovative Organizational Climate”, *Creativity and Innovation Management*, 22(2): 209-216.
- Wu,C-C. ve Liu, N-T. (2014) “Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors”, *International Journal of Business and Information*, 9(1): 61-88.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014) "Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik", *Journal of Higher Education and Science*, 4(1): 36-50.
- Yeşiltaş, M., Türkmen, F. ve Ayaz, N. (2011) “Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2): 171-189.

Yıldız,S. (2014) “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”, Ege Akademik Bakış, 14(2): 199-210.