



## Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi

Fidan Alhas\*

\*Dr., Doktora: İnönü Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Battalgazi, Malatya, 44000 Türkiye. E-posta: fdalhas@gmail.com .ORCID ID:<https://orcid.org/0000-0002-4254-3519>

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş tarihi: 20.07.2023  
Kabul tarihi: 29.01.2024  
Çevrimiçi kullanım tarihi: 28.02.2024  
Makale Türü: Araştırma makalesi

**Anahtar Kelimeler:**  
Örgütsel vatandaşlık,  
örgütsel sessizlik,  
kamu kurumu,  
yöneticiler ve  
memurlar.

### ÖZ

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma Kars ilinde bulunan 24. Bölge Müdürlüğü Devlet Su İşleri'nde çalışan 396 personel üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, korumacı sessizlik ve diğergamlık, sivil erdem arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmişken korumacı sessizlik ile vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Korumacı sessizlik ile centilmenlik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmişken korumacı sessizlik ve diğergamlık arasında herhangi ilişki bulunamamıştır. Ayrıca kabullenici sessizlik ve centilmenlik arasında negatif ilişki olduğu belirlenmişken kabullenici sessizlik ve diğergamlık, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem arasında herhangi ilişki bulunamamıştır. Genel örgütsel vatandaşlık ve genel örgütsel sessizlik arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu nedenler kurumda çalışanların sessizliklerinin azaltılabilmesi ve vatandaşlıklarının artırılabilmesi için birtakım önerilerde bulunulmuştur. Son olarak, çalışan personelin sorunlar ve olaylar hakkında sessiz kalması kurumda iyi bir durum olarak görülmemektedir. Bu sebeple kurumda çalışanların sessizliklerinin azaltılabilmesi ve vatandaşlıklarının artırılabilmesi için birtakım önerilerde bulunulmuştur.

## Examining the link between organizational citizenship and organizational silence

### ARTICLE INFO

Received: 20.07.2023  
Accepted: 29.01.2024  
Available online: 28.02.2024  
Article type: Research article

### ABSTRACT

In this research, the link between organizational citizenship and organizational silence was examined. This research was conducted on 396 personnel working at the 24th Regional Directorate of State Hydraulic Works in Kars province. According to the findings, it was deceived that there was no link between protective silence and altruism and civic virtue, while there was a negative link between protective silence and consciousness, courtesy, and sportsmanship. While it was deceived that there was a negative bond between protective silence and consciousness, courtesy, sportsmanship and civic virtue, no link was found between protective silence and altruism. In addition, while it was deceived that there was a negative link between accepting silence and

**Keywords:**

Organizational citizenship, organizational silence, state agency, managers and civil servants.

sportsmanship, no link was found between accepting silence and consciousness, altruism, courtesy, and civic virtue. It has been deceived that there is a negative link between general organizational citizenship and general organizational silence. For these reasons, some recommendations have been made to reduce the silence of employees in the institution and increase their citizenship. Finally, it is not considered a good situation in the institution for the staff to remain silent about problems and events. For this reason, some recommendations have been made to reduce the silence of employees in the institution and increase their citizenship.

**1. Giriş**

Çalışanların sahip olduğu bilgiyi, beceriyi ve deneyimi kurumun yararına kullanmaları önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışanların kurumda sessiz kalmaları başarılarını düşürmekte (Korkmaz ve Aydemir, 2015, s. 144), hizmet kalitesini azaltmakta, işe devamlılığı olumsuz yönde etkilemekte, verimliliği düşürmekte (Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu, 2015, s. 125), görüş ve düşünceleri ifade etmekten kaçınma durumlarını da arttırmaktadır (Çakıcı, 2007, s. 149). Bunun yanı sıra kurumda çalışanların sessiz kalmaları personel ve yöneticiler arasında iletişimin zayıflamasına ve var olan sorunların çözülememesine neden olmaktadır (Bulunuz, 2019, s. 39; Morrison ve Milliken, 2000, s. 707). Yukarıda bahsedilen bu sebepler dikkate alındığında kurumda çalışan personelin sessiz kalmaları bildikleri bilgiyi aktaramamalarına, yeni ve farklı fikirleri üretmemelerine ve yeni gelişmelerle ilgilenememelerine neden olmaktadır (Korkmaz ve Aydemir, 2015, s. 144; Bulunuz, 2019, s. 40; Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). Bu bağlamda literatürde kurumda çalışanların kasıtlı ve bilinçli olarak bildiği bilgiyi saklamaları, yenilik ve değişime karşı kayıtsız kalmaları örgütsel sessizlik olarak ifade edilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443).

Örgütsel sessizlik personelin kurumda meydana gelen sorunların çözümü için gerekli tepkiyi verememeleri, çözmek için uğraşmamaları, fikirlerini ve hislerini bilinçli olarak diğer çalışanlarla paylaşmaktan kaçınmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır (Ülker ve Kantan, 2009, s. 111). Yine örgüt içinde sessiz kalan personelin bu davranışları çalışanların deneyimini, becerisini ve yeteneğini kuruma ve diğer çalışanlara aktarırken pek çok sorun yaşamasına neden olan bir davranış biçimi olarak tanımlanabilir (McGowan, 2003, s. 1). Çalışanlar kurumda fikirlerini ve düşüncelerini ifade etseler bile bir anlamı olmayacağı düşüncesine ya da herhangi bir sonucu etkilemeyeceği hissine sahiplerse (Akıner, 2020, s. 6), var olan şart ve koşulların değişmeyeceği düşüncesi varsa (Durak, 2012, s. 50), dışlanıldıklarını hissedersen, ötekileştirilme gibi duyguları yoğun bir şekilde yaşarlarsa (Perlow ve Williams, 2003, s. 3), diğer çalışanları korumanın yaratmış olduğu kaygıları yüksekse (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015, s. 253), kurumda yapılacak araştırmalara bilinçli ve isteyerek katkıda bulunmama isteği yoğunsa (Bowen ve Blockma, 2003, s. 394) çalışanlar sessiz kalma davranışlarında bulunacaklardır. Bu bahsedilen davranışlar personele ait olumsuz iş yeri davranışlarıdır. Çalışanın göstermiş olduğu sessizlik davranışları kurumda aktif olamamalarına, motivasyonlarının azalmasına ve çalışanın kendilerine olan güvenlerinin düşmesine (Karagöz ve Uzunbacak, 2020, s. 1945), çalışanların kalitesinin ve verimliliğinin azalmasına (Potuk, 2017, s. 53), örgüt ikliminin olumsuz etkilerinin artmasına (Yolcu, 2021, s. 15) ve işlerini kaybetme korkusunun artmasına (Çakır Yıldız ve Güneş, 2017, s. 49) kadar birçok olumsuz sonuca da yol açmaktadır.

Kurumda düzenli ve sürekli bir şekilde sessiz kalan çalışanların belirli bir sürenin sonunda bu davranışlarını alışkanlık haline getirdikleri görülmektedir. Bu sebeple kurumda görülen örgütsel sessizliğe neden olan ya da olabilecek öncüllerin bilinmesi gerekmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğe sebep olan ya da olabilecek öncülleri ele alan araştırmalara bakıldığında örgütsel yapı ve politikalar (Park ve Keil, 2009; Yürür, Sayılar, Yeloğlu ve Sözen, 2016, s. 6); adaletsizlik kültürü (Tangirala ve Ramanujam, 2008; Pinder ve Harlos, 2001); etik iklimin tesis edilememesi (Wang ve Hsieh, 2013; Erdem, 2021, s. 59) ve güç mesafesi kültürü (Huang, Van De Vliert ve Van Der Vegt, 2005; Mihçı, 2021, s. 37) gibi öncüllerinde bu öncüller arasında yer aldığı ifade edilmektedir.

Yine literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlığa sebep olan ya da olabilecek öncülleri ele alan araştırmalara bakıldığında örgütsel adalet (Karaman ve Aylan, 2012, s. 42; Karaca ve Özmen, 2018, s. 15); örgütsel bağlılık (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000; Bıyıklı, 2021); iş tatmini (Smith ve Organ, 1988) ve liderin özellikleri (Podsakoff, Mackenzie ve Bommer, 1996, s. 259; Kuruşçu ve Aydoğan, 2018, s. 172) gibi öncüllerinde bu öncüller arasında yer aldığı ifade edilmektedir.

Bu noktada örgütsel vatandaşlığı azalan personelin hissettikleri duygu durumlarını açıklayabilmek için örgütsel sessizlik davranışına başvurdukları ifade edilebilir. Bu bağlamda araştırma hipotezlerini destekleyebilmek için Sosyal Değişim Teorisi'nden faydalanılmıştır. Bu teoriye göre kurumda çalışanlar kendilerine karşı yapılan iyi ve güzel davranışlara karşılık olarak daha fazla gönüllü davranışlarda bulunarak daha çok çaba gösterebilirler (Yiğit, 2019, s. 23). Bu duruma ek olarak çalışanlar kendilerine karşı olumlu davranışlarda bulunulduğunda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler. Ancak çalışanlar kendilerinin beklediği olumlu davranışla karşılaşmadıkları durumlarda ise, çaba gösterme davranışını bırakıp sessiz kalabilirler. Bu nedenle çalışmada Sosyal Değişim Teorisi'ni örgütsel vatandaşlık konusu ile birlikte almanın ilgili literatüre katkıda bulunabileceği düşünülmüştür.

## 2. Örgütsel vatandaşlık

Son zamanlarda kurumlarda çalışan personelin iş yerinde sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları araştırılmaya başlanmıştır. Bu durumun nedeni ise, çalışanların kuruma yararlı olabilecek bilgileri paylaşmalarından (Şanal, 2013, s. 533), görevlerinden daha fazla rol üstlenmelerinden (Kaufmann, 2001, s. 436) ve sergilemiş oldukları davranışların tamamen gönüllülük esasına dayanmasından (Niehoff, 2000, s. 3) kaynaklanmaktadır. Ayrıca personelin çalıştığı kurumda örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olması biçimsel rollerin dışına çıkmalarına (Karaaslan, Ergun Özler ve Kulaklıoğlu, 2009, s. 139), sorunları önceden tahmin ederek çalışma arkadaşlarını uyarmalarına (Podsakoff vd., 2000'den akt. Polat ve Ceep, 2008, s. 130), açık bir şekilde belirtilmeyen talimat ve emirlere uymalarına (Graham, 1991), resmi bir ödül beklentilerinin olmamalarına (Bateman ve Organ, 1983) ve örgütsel etkinliklerinin artmasına (Yılmaz ve Bayır, 2018, s. 2503) kadar pek çok olumlu duruma katkı sağlamaktadır.

Literatürde örgütsel vatandaşlık olarak bilinen bu kavram çalışanın kurum tarafından bir beklenti veya istek olmamasına rağmen görevini bitirme konusunda istekli olması, meslektaşlarına gönüllü olarak yardım etmesi ve görevinin dışında kalan işi yapma konusunda çaba göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Feather ve Router, 2004, s. 81). Örgütsel vatandaşlık çok farklı bir şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımların birisinde örgütsel vatandaşlık çalışanların uzun molalardan kaçınmaları, biçimsel olmayan kurallara uygun davranışlarda bulunmaları ve işlerine diğer meslektaşlarına oranla daha fazla katılmaları olarak ifade edilmiştir (Tenteriz ve Tozkopran, 2021, s. 92). Yapılan başka bir tanımlamada ise, örgütsel vatandaşlık kurumda kendilerinden beklenen davranışlardan daha fazlası için çaba gösteren ve iş yerinde geçerli olan ödül sistemi tarafından tanınmayan gönüllü davranış olarak tanımlanmıştır (Korkmaz ve Keleş, 2021, s. 522).

Literatürde örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Kanbur, Özyer ve Akyüz (2017)'nin yaptıkları çalışmada normatif bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında ve Güneş ve Küçüksüleymanoğlu (2020)'nin yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki olduğu, Sridhar ve Thiruvendakam (2014)'ün yaptıkları çalışmada çalışan bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu, Dündar (2012)'nin yaptığı çalışmada öğretmenlerin sahip olduğu değerler ve örgütsel vatandaşlık örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki olduğu, Güllü ve Şahin (2018)'in yaptıkları çalışmada örgütsel çekicilik ve örgütsel çekiciliğin alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık ve örgütsel vatandaşlığın alt boyutları arasında, Saxena, Tomar ve Tomar (2019)'un iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki ve Beğenirbaş ve Meydan (2012)'nin yaptıkları çalışmada öğretmenlerin duygusal emeklerinin örgütsel vatandaşlık davranışını önemli ölçüde etkilediği ve Kang ve Jang (2019)'un yaptıkları çalışmada rol belirsizliğinin hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde zararlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

### 3. Örgütsel sessizlik

Yakın dönemde kurumda çalışanların sessiz kalma durumları üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bu durumun sebebi ise, çalışanların kurumun uygulayacağı yenilikleri ve değişimi engelleme, moral ve motivasyonu azaltma ve bunun gibi pek çok olumsuz faaliyeti ortaya çıkarmalarından kaynaklanmaktadır (Erigüç, Özer, Turaç ve Songur, 2014, s. 134). Ayrıca personelin çalıştığı kurumda sessiz kalma düzeylerinin düşük olması da daha fazla motivasyon ve performans göstermelerini (Macit ve Erdem, 2020, s. 95), şikayetlerini saklamamalarını (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003), iş yerinde meydana gelen sorunlar hakkında görüşlerini ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınmalarını (Çakıcı, 2007, s. 149) ve yöneticiler ve diğer çalışanlarla iletişim kurma konusunda problem yaşamamalarını (Vakola ve Bounrantas, 2015) sağlamaktadır.

Literatürde örgütsel sessizlik olarak bilinen bu kavram kurumda çalışanların sahip oldukları bilgiyi, beceriyi ve deneyimi meslektaşlarından saklamaları olarak tanımlanmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008, s. 40). Örgütsel sessizlik çok farklı bir şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımların birisinde örgütsel sessizlik çalışanın bir amaç güderek, bilinçli ve kasıtlı olarak sessiz kalması şeklinde ifade edilmiştir (Saygılı, Erigüç ve Özer, 2016, s. 486). Yapılan başka bir tanımlamada ise, çalışanın kurumda meydana gelen sorunların çözümü için gerekli bilgiye, beceriye ve deneyime sahip olması ancak bunları iş yerinden ve diğer personelden saklaması olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Van Dyne vd., (2003)'e göre örgütsel sessizliğin üç boyutu vardır. Bunlar; korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik ve kabullenici sessizliktir. İlk olarak korunmacı sessizlik; çalışanların işle ilgili konularda fikirlerini, bilgilerini ve önerilerini kasıtlı bir biçimde saklaması şeklinde nitelendirilmektedir (Van Dyne vd., 2003'den akt. Qi ve Ramayah, 2022, s. 2). İkinci olarak korumacı sessizlik; çalışanların gelecekte yaşayabilecekleri herhangi bir tehdide karşı kendilerini korumak amacıyla geliştirdikleri bilinçli ve proaktif bir davranıştır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008, s. 158'den akt. Yıldız, 2013, s. 32). Son olarak kabullenici sessizlik ise; çalışanların kurumda meydana gelen olaylar hakkındaki düşüncelerini ifade etmenin faydasız olduğunu ve fazladan çaba sergilemenin herhangi bir şeyi değiştirmeyeceğine olan inancıdır (Al-Alwani ve Tüfekci, 2022, s. 285).

Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Çiçeklioğlu (2018)'in yaptığı çalışmada mobbing ve örgütsel sessizlik arasında olumlu ilişki olduğu sonucu ortaya koymuştur. Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan ve Hoti (2015) ise, yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki, Harbalıoğlu ve Gültekin (2014)'ün yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki, El Abdou, Hassan ve Badran (2023)'ün yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve işe ilişkin öz yeterlilik arasında negatif ilişki, Khosravizadeh, Ahadinezhad, Shahsavari, Ghiasvand ve Mehri (2022)'nin yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve mesleki performans arasında negatif ilişki olduğu sonucu ortaya koymuşlardır. Meliani (2022)'nin yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ve çalışan verimliliği arasında pozitif ilişki, Balyer ve Çetindere (2019)'un yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve motivasyon arasında pozitif ilişki, Öztürk ve Cevher (2016)'nın yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve mobbing arasında pozitif ilişki olduğu sonucu ortaya koymuşlardır.

### 4. Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik olarak ilgili literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların kamu kuruluşu çalışanları, beş yıldızlı otel çalışanları, sağlık çalışanları ve öğretmenler üzerinde uygulandığı belirlenmiştir.

Literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların genel olarak örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasında bulunan ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmış olduğu ve bu yapılan çalışmaların bazılarının yürütülen çalışmayla benzerlik gösterdiği bazılarının ise, benzerlik göstermediği belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki çalışmalara bakıldığında Korkmaz ve Aydemir (2015)'in yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki, Amirkhani ve Babaei (2017)'nin yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki, Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014)'ün yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki, Khan, Kaleem ve Ullah (2016)'nin yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki, Ürek vd., (2015)'in yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik

ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki, Turgut (2015)'in yaptıkları çalışma ile örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki, Bulunuz (2019)'un yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki, son olarak, Erok (2018)'in yaptıkları çalışma ile örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki olduğu sonucu ortaya koymuştur.

## 5. Yöntem ve gereç

### 5.1. Çalışmanın amacı

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Literatürdeki çalışmalar genellikle olarak hemşireler, otel çalışanları, öğretmenler ve sağlık çalışanları, idari personel, hekim ve diğer sağlık personeli üzerinde yürütülmesi sebebiyle devlet su işlerinde çalışan memurlar ve yöneticiler seçilmiştir. Seçilen bu örneklemin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılan ise, daha önceden bu konu hakkında devlet su işlerinde yürütülmüş bir çalışma olmamasından kaynaklanmaktadır.

### 5.2. Çalışmanın hipotezleri ve modeli

Kurumun varlığını devam ettirebilmeleri, etkinliği, verimliliği ve etkililiği sağlayacak personeli istihdam edebilmeleri iş yerinin geleceği için son derece önemlidir. Konuyla ilgili literatürdeki çalışmalara bakıldığında, örgütsel vatandaşlığı yüksek olan personelin işlerini yerine getirirken diğer çalışan personele göre daha fazla çaba harcadıkları görülmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s. 89).

Çalışmanın hipotezlerini kurmadan önce bahsedilen hipotezlerin oluşturulması noktasında iki değişken arasında bulunan ilişki açıklanmıştır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı olumlu bir durum olarak görülmektedir. Ancak örgütsel sessizlik ise, tam tersi olarak olumsuz bir durum olarak düşünülmektedir. Bu durumun nedeni, kuruma karşı örgütsel vatandaşlığı yüksek çalışanların işlerini yerine getirme durumunda meslektaşlarına göre çok çaba harcamalarından ve daha fazla başarılı olmak istemelerinden kaynaklanmaktadır (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013, s. 134). Fakat kuruma olan vatandaşlığı azalan çalışanların daha çok üretkenlik dışı davranışlarda bulunabileceği söylenebilir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında; Turgut (2015) örgütsel sessizliği yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlıklarının düşük olduğunu öne sürmüştür. Fatima vd., (2015) ise, hizmet sektöründe çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları azaldığında örgütsel sessizliklerinin de artacağını tespit etmişlerdir. Yine Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları (2013) çalışanların kurumda sessiz kalmalarının örgütsel vatandaşlığı azaltabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1</sub>: Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumdaki diğer çalışanlarla işbirliği yapabilmeleri ve daha fazla çaba sarf edebilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki diğergamlığı yüksek olan çalışanların performanslarında artış (Van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham ve Cummings, 2000, s. 4) ve belirlenen amaçların başarılmasında (İplik, 2009, s. 185) yükselme olduğu görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Turgut (2015), diğergamlığı yüksek olan çalışanların korunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda korunmacı sessizlik ile diğergamlık arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1a</sub>: Diğergamlık ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumdaki kaynakları koruyabilmesi ve iş yerinin düzenini sağlayabilmesi için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki vicdanlılığı yüksek olan kurumun kurallarını uygulama konusunda isteklerinin arttığı (Podsakoff vd., 2000, s. 524) ve iş geç gelme konusunda daha fazla dikkat edildiği (Wang, Hinrichs, Prieto ve Howell, 2010, s. 119) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Turgut (2015), vicdanlılığı yüksek olan çalışanların korunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda korunmacı sessizlik ile vicdanlılık arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1b</sub>: Vicdanlılık ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumdaki sorunları çözebilmeleri ve daha iyi iletişim kurabilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki

nezaketliliği yüksek olan çalışanların ahlaki normlarında artış olduğu (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 137) ve iyi bir iş yeri imajı yarattıkları (Bukhari, 2008, s. 110) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Şehitoğlu (2010), nezaketliliği yüksek olan çalışanların korunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda korunmacı sessizlik ile nezaket arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1c</sub>: Nezaket ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumdaki hoşnutsuzluğu ortadan kaldırebilmeleri ve şikâyetleri azaltabilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının da yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki centilmenliği daha yüksek olan çalışanların örgütsel etkinliklerinin arttığı (DiPaola, Tarter ve Hoy, 2007, s. 229) ve gönüllülük davranışlarının yükseldiği (Organ, 1990) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Turgut ve Akbolat (2017) centilmenliği daha yüksek olan çalışanların korunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda korunmacı sessizlik ile centilmenlik arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1d</sub>: Centilmenlik ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumdaki toplantılara katılabilmeleri ve geri bildirimde bulunabilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki sivil erdemliliği yüksek olan çalışanların kurumun daha fazla fikir ve önerilere önem verdikleri (Bulunuz, 2019, s. 16) ve fırsat ve tehditleri belirlemede daha çok istekli (Güneş, 2019, s. 50) oldukları görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Şehitoğlu (2010), sivil erdemliliği daha yüksek olan çalışanların korunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda korunmacı sessizlik ile sivil erdem arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1e</sub>: Sivil erdem ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların sadakatlerinin devam edebilmeleri ve iş yerinin itibarını koruyabilmeleri için kurumdaki toplantılara katılmaları ve geri bildirimde bulunabilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki diğergamlığı yüksek olan çalışanların daha fazla muhalif davranışlardan (Durak, 2014, s. 93) ve kurumun aleyhinde olan bilgileri dışarıya aktarmaktan kaçındıkları (Özcan, 2011, ss. 86-87) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Ürek vd., (2015), diğergamlığı daha yüksek olan çalışanların korunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda korunmacı sessizlik ile sivil erdem arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1f</sub>: Diğergamlık ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurum için fedakârlık yapabilmeye devam edebilmeleri ve işbirliğinde bulunabilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında çalışanın kurumu korumak istedikleri (Çakıcı, 2010, s. 34) ve maruz kalacağı kötü durumlardan korktukları içinde sessiz kaldıkları (Van Dyne vd., 2003, s. 1368) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Harbalıoğlu (2014), vicdanlılığı daha yüksek olan çalışanların korunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda korunmacı sessizlik ile sivil erdem arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1g</sub>: Vicdanlılık ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumdaki görev bölümünden kaynaklanan sorunları çözebilmeleri ve etkili bir iletişim sağlayabilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki nezaketliliği yüksek olan çalışanların daha fazla saygılı oldukları (Turgut, 2015, s. 12) ve meslektaşlarını fikirleri hakkında bilgilendirdikleri (Organ, 1988, s. 11) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Ürek vd., (2015), nezaketliliği daha yüksek olan çalışanların korunmacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda korunmacı sessizlik ile nezaket arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1h</sub>: Nezaket ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumdaki şikâyetleri azaltabilmeleri ve zaman kaybını önleyebilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki

centilmenliği yüksek olan çalışanların daha fazla çalışmak için istekli oldukları (Podsakoff, 1997, s. 263) ve gerginlik yaratabilecek her türlü olumsuz durumları görmezden gelme konusunda çaba gösterdikleri (Özdevecioğlu, 2003, s. 121) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Ürek vd., (2015), centilmenliği yüksek olan çalışanların korumacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda korumacı sessizlik ile centilmenlik arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1i</sub>: Centilmenlik ve korumacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumdaki yönetime etkin bir şekilde katılabilmeleri ve şikayetleri azaltabilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki sivil erdemliliği yüksek olan çalışanları daha fazla hoşgörülü oldukları (Allison, Voss ve Dryer, 2001, s. 285) ve iş yerinin yararını gözettileri (Podsakoff vd., 2000) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Ürek vd., (2015), sivil erdemi yüksek olan çalışanların korumacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda korumacı sessizlik ile sivil erdem arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1j</sub>: Sivil erdem ve korumacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumda değişim isteğinde bulunabilmeleri ve daha fazla bilinçli olabilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki diğergamlığı yüksek olan çalışanların yüksek görev bilincine sahip oldukları (Dilek, 2005, s. 52) ve görevlerini tamamlayamayan diğer çalışanlara yardım etme konusunda istekli oldukları (Erok, 2018, s. 22) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Ürek vd., (2015), diğergamlığı yüksek olan çalışanların kabullenici sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda kabullenici sessizlik ile diğergamlık arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1j</sub>: Diğergamlık ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumda uzun süre dinlenmeyi tercih etmemeleri ve olması gerekenin ötesinde davranışlarda bulunabilmesi için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki vicdanlılığı yüksek olan çalışanların toplantılara zamanında katılmaya daha fazla dikkat ettikleri (Afşar, 2013, s. 112) ve görevlerini tamamlamaya özen gösterdikleri (Yıldız ve Akgemci, 2011'den akt. Erok, 2018, s. 23) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Turgut ve Akbolat (2017), vicdanlılığı yüksek olan çalışanların kabullenici sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda kabullenici sessizlik ile vicdanlılık arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1k</sub>: Vicdanlılık ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumda bireylerarası yardımlaşmada bulunabilmeleri ve bilgi alış-verişinde bulunabilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumda nezaketliliği yüksek olan çalışanların daha fazla ahlak ve erdem faktörlerine önem verdikleri (Nakane, 2006, s. 1812) ve herhangi bir sorun meydana gelmeden önce diğer çalışanları ikaz etme konusunda hevesli oldukları (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005'ten akt. Turgut ve Akbolat, 2017, s. 359) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Ürek vd., (2015), nezaketliliği yüksek olan çalışanların korumacı sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda kabullenici sessizlik ile nezaket arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

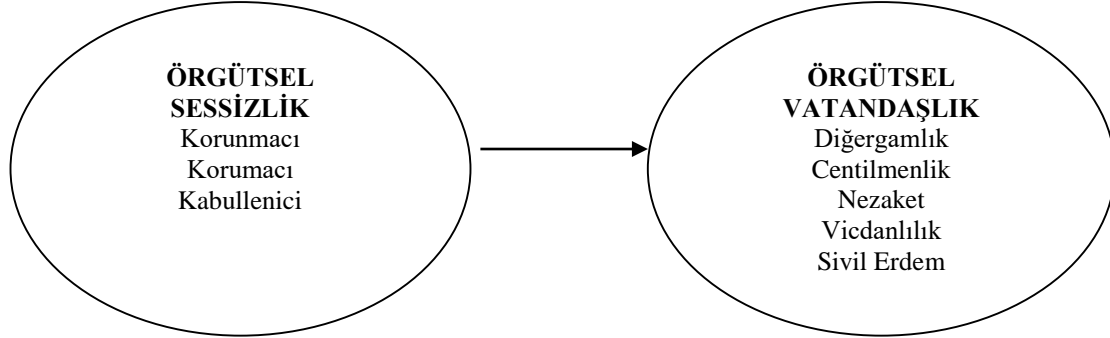
H<sub>1l</sub>: Nezaket ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumda gönüllü olarak sorunlara yaklaşabilmeleri ve iş yeri için olumsuz duyguların geliştirmemeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumda centilmenlik davranışı gösterme isteği daha yüksek olan çalışanların daha fazla itaat gösterme eğiliminde oldukları (Tiktaş, 2012, s. 93) ve iş yerinin çalışmalarına katılma konusunda istekli oldukları (Podsakoff, 1997, s. 263) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Ürek vd., (2015), centilmenliği yüksek olan çalışanların kabullenici sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda kabullenici sessizlik ile centilmenlik arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1m</sub>: Centilmenlik ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların kurumda meydana gelebilecek bozulmaları önleyebilmeleri ve değişimlere karşı destek verebilmeleri için örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olması önemlidir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumdaki sivil erdemi yüksek olan çalışanların daha çok görev ve organizasyonlara katıldıkları (Erok, 2018, s. 25) ve iş yeriyle daha çok ilgilendikleri (George ve Jones, 1997’den akt. Ateş, 2019, s. 33) görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde Ürek vd., (2015), sivil erdemi yüksek olan çalışanların kabullenici sessizliklerinin düşük olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda kabullenici sessizlik ile sivil erdem arasındaki ilişki için oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H<sub>1n</sub>: Sivil erdem ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.



Şekil 1. Çalışmaya Ait Model

### 5.3. Çalışmanın örnekleme, amacı ve evreni

Çalışmanın amacı örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasında bulunan ilişkiyi araştırmaktır. Ayrıca örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar ve kurum üzerinde bir etki yaratıp yaratmadığı da araştırılmıştır. Son olarak, kamu kurumlarında sessizlik ikliminin hâkim olup olmadığı da bu çalışmayla araştırılmıştır.

Türkiye’de faaliyet gösteren Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü çalışmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Ancak Türkiye’deki devlet su işleri personelinin bütününe ulaşmak mümkün değildir. Bu sebeple örneklem seçilmiştir. Anketleri kolay ve hızlı toplayabilmek amacıyla kolayda örneklem tercih edilmiştir. T.C. Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü’nde çalışan personel sayısı 20,184’tür (DSİ, 2023). Ayrıca nicel değişkenli olarak tasarlanan örneklem hesaplama formülünden faydalanılmıştır. Kullanılan formüle göre 20,184 büyüklüğünde olan evren için 396 örnekleme ulaşmanın yeterli olacağı belirlenmiştir. Bartlett, Kortlik ve Higgins (2001)’in geliştirmiş olduğu ve Gürbüz ve Şahin (2018)’in aktardığı hesaplama yönteminden faydalanılarak yeterli örneklem hesaplanmıştır. Çalışanlara meslek gruplarına bakılarak tabakalama yapılmış ve %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü olarak 396 personel belirlenmiş ve personel yönetici ve memur şeklinde iki grup olarak ele alınmıştır. Personelin yönetici ve memur şeklinde ikiye alınmasının sebebi memur sayısının fazla olması ve yönetici sayısının ise daha az olmasıdır.

### 5.4. Veri toplama araçları ve yöntemi

Kamu kurumu açısından çalışanların ve yöneticilerin önemli yere sahip olduğu ifade edilmektedir. Devlet Su İşleri 24. Bölge Müdürlüğü zor ve yoğun şartlarda hizmet vermektedir. Ayrıca beyaz yakalı çalışan sayısı mavi yakalı personel sayısından fazla olduğu içinde bu kurum tercih edilmiştir.

Yapılan çalışmada veriler anket yöntemiyle toplanılmıştır. Çalışmada “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Basım ve Şeşen (2015)’in geliştirdiği ve beş boyut ve 19 maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık ölçeği ve Van Dyne vd., (2003)’ün geliştirdiği ve üç boyut ile 15 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinden faydalanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ilk 6 maddesi korunmacı sessizlik, ikinci 5 maddesi korumacı sessizlik ve sonraki 4 maddesi ise, kabullenici sessizliktir. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin ilk 5 maddesi diğergamlık, ikinci 3 maddesi vicdanlılık, üçüncü 3 maddesi nezaket, dördüncü 4 maddesi centilmenlik ve beşinci 4 maddesi ise, sivil erdemdir. Örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinde ifadeler Likert tipi 5’li ölçekleme ile puanlandırılmıştır. İnönü Üniversitesi Etik Kurullarından biri olan Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu’dan 15.06.2023 tarih ve 5/14 sayılı kararı ile etik onay alınmıştır. Devlet Su İşleri



24. Bölge Müdürlüğü'nden ise, 16.05.2023/E-71316372-929-3393168 sayılı kararıyla kurum izni alınmıştır. Kurumda çalışan personele gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Anketler, gönüllü katılıma dayandırılarak toplanılmıştır. Çalışmaya ilişkin anketler elle dağıtılmıştır. AMOS 25.0 ve SPSS 25.0 programı ve veriler analize tabi tutulmuştur. Çarpıklık, basıklık, frekans dağılımları, standart sapma, ortalama, normal dağılım, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi ve çoklu regresyon aracılığıyla değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir.

## 5.5. Bulgular

### 5.5.1. Betimsel istatistikler

Çalışmaya katılan personelin %73,0'ı erkek ve %27,0'ı ise kadın; %13,0'ı 30 yaş ve altında olup, %31,0'ının 31-40 yaş, %43,0'ının 41-50 yaş ve %13,0'ının ise 51 yaş ve üzeri; %60,1'inin evli olduğu ve %39,0'ının ise bekâr; %72,0'sinin yönetici ve %28,0'ının ise, memur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Bu sebeple demografik bilgilere bu çalışmanın analizinde yer verilmemiştir.

### 5.5.2. Analiz sonuçları

#### 5.5.2.1. Standart sapma, normal dağılım, ortalama, çarpıklık ve basıklık

Çalışmada "Skewness" ve "Kurtosis" analiziyle verilerin normal dağılım durumları incelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Buna göre sonuçlar  $\pm 1,5$  aralığında yer almalıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Örgütsel sessizlik ölçeğine ait ortalama aralığı 4,27 ile 4,90 arasında, standart sapmalarının 0,051 ile 0,065 arasında, Skewness değerlerinin 0,024 ile -1,391 arasında ve son olarak Kurtosis değerlerinin ise, 0,148 ile 1,341 arasında yer aldığı belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait ortalama aralığı 3,57 ile 4,74 arasında, standart sapmalarının 0,050 ile 0,058 arasında, Skewness değerlerinin 0,146 ile -1,443 arasında ve son olarak Kurtosis değerlerinin ise, -0,117 ile 1,356 arasında yer aldığı belirlenmiştir.

#### 2.5.2.2. Keşfedici faktör analizi sonuçları

Örgütsel sessizlik ölçeğinin (n=396) Bartlett küresellik test değerleri ve Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı incelenmiştir. Kaiser-Meyer Olkin değeri 0,785, Bartlett Chi-Square değeri 2306,808, serbestlik derecesi 105 olduğu için faktör analizi için yeterlidir  $p < 0.05$  ve küresellik testi anlamlıdır ( $p = 0.000$ ) (Yılmaz, 2019). KMO değerinin 0,60'a eşit ya da 0,60'ın üstünde olması faktör analizi yapılabilmesi için yeterlidir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 320). Bartlett küresellik testinin de anlamlı olması maddeler arasında bulunan korelasyon ilişkilerinin faktör analizi yapabilmek için yeterli olmasına bağlıdır.

Kaiser-Meyer-Olkin analizinde maddelere direkt döndürme yapılmıştır. Yapılan faktör analizinin sonucunda ise, üç faktörü olduğu, bu faktörlerin toplam olarak varyansın 57,307'sini açıkladığı, özdeğeri 1'den büyük olan üç faktörünün de olduğu belirlenmiştir. Bu faktörlerden 1.faktörün özdeğeri:3,496 ve varyansı 23,306, 2.faktörün özdeğeri: 2,758 ve varyansın 18,385 ve 3.faktörün özdeğeri: 2,342 ve varyansın 15,616'dır.

Tablo 1

## Örgütsel Sessizlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

NO	SORU	Faktör Yükleri		
		1	2	3
1	İşletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	0,797		
2	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	0,792		
3	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için fikirlerimi ifade etmem.	0,782		
4	İşletme veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde korurum.	0,705		
5	Beni ilgilendirmedğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmem.	0,579		
6	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım.	0,567		
7	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için problemlere yönelik çözümler geliştirmekten sakınırım.	0,565		
8	Alınacak kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.		0,843	
9	Benimle ilgili olmadığını düşündüğümde, değişim hakkında konuşmaya isteksizimdir.		0,787	
10	İşletmeye veya iş arkadaşlarıma olan bağlarımdan dolayı, gizli kalması gereken bilgileri paylaşmam.		0,717	
11	İşletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.		0,651	
12	Kendimi korumak için, iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		0,469	
13	İşletmenin veya iş arkadaşlarımla yararı için, işletmenin özel bilgilerini kendime saklarım.			0,785
14	Kendimi korumak amacıyla iyileştirmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.			0,755
15	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.			0,495
Özdeğerler (Eigenvalues)		3,496	2,758	2,342
Varyans (%)		23,306	18,385	15,616
(KMO) Değeri: 0,785				
Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2(105): 2306,808$ $p<,000$				
Toplam Açıklanan Varyans: %57,307				

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin (n=396) Bartlett küresellik test değerleri ve Kaiser-Meyer Olkin katsayısı incelenmiştir. KMO değeri 0,893, Bartlett Chi-Square değeri 19373,347, serbestlik derecesi 853 olduğu için faktör analizi için yeterlidir  $p<0,05$  ve küresellik testi anlamlıdır ( $p=0,000$ ) (Yılmaz, 2019). KMO değerinin 0,60'a eşit ya da 0,60'ın üstünde olması faktör analizi yapılabilmesi için yeterlidir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 320). Maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi yapabilmek için yeterli olması Bartlett küresellik testinin de anlamlı olmasına bağlıdır.

Kaiser-Meyer Olkin analizinde maddelere direkt döndürme yapılmıştır. Yapılan faktör analizinin sonucunda ise, beş faktörlü olduğu, bu faktörler toplam varyansın 76,183'ünü açıkladığı örgütsel vatandaşlık ölçeğinde özdeğerinin 1'den olan beş faktörün de olduğu belirlenmiştir. 1.faktörün özdeğeri:3,416 ve varyansı 17,980'ini, 2. faktörün özdeğeri: 2,954 ve varyansı 15,549'unu, 3. faktörün özdeğeri:2,920 ve varyansı 15,368'ini, 4. faktörün özdeğeri: 2,909 ve varyansı 15,310'unu ve 5. faktörün özdeğeri:2,275 ve varyansı 11,976'dır.

Tablo 2

## Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

NO	SORU	Faktör Yükleri				
		1	2	3	4	5
1	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi ÖV 17 isteğimle katılıyorum.	0,886				
2	Şirket içinde çıkan çatışmaları ÖV 15 çözümlenmesinde aktif rol alırım.	0,835				
3	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden ÖV 19 araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	0,783				
4	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere ÖV 13 odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	0,761				
5	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan ÖV 4 malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.		0,855			
6	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm ÖV 7 faaliyetlere katılmak isterim.		0,792			
7	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket ÖV 2 çalışanına yardım ederim.		0,788			
8	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı ÖV 9 gösteririm.		0,652			
9	Üst yönetirnce yayımlanan duyuru, ÖV 16 mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.			0,859		
10	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı ÖV 14 gücenme ya da kızgınlık duymam.			0,852		
11	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak ÖV 18 uydururum.			0,753		
12	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için ÖV 11 problem yaratmamaya gayret ederim.			0,602		
13	Yeni işe başlayan birisinin işi ÖV 3 öğrenmesine yardımcı olurum.				0,794	
14	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere ÖV 5 yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.				0,776	
15	Zamanınun çoğunu işimle ilgili ÖV6 faaliyetlerle geçiririm.				0,776	
16	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü ÖV 1 işlerini ben yaparım.				0,752	
17	Beklenmeyen problemler oluştuğunda ÖV 10 diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					0,757
18	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek ÖV 12 vakti mi boşa harcamam.					0,680
19	Mesai içerisinde kişisel işlerim için ÖV 8 zaman harcamam.					0,655
Özdeğerler (Eigenvalues)		3,416	2,954	2,920	2,909	2,275
Varyans (%)		17,980	15,549	15,368	15,310	11,976
(KMO) Değeri: 0,893						
Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2$ (853): 19373,347 p<,000						
Toplam Açıklanan Varyans: %76,183						

## 2.5.2.3. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

## 2.5.2.3.1. Örgütsel bağlılık doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

$\chi^2/df \leq 2$  (Kline, 2011),  $NFI \leq 1.00$  (Bentler ve Bonett, 1980),  $RMSEA \leq 0.05$  (Chen, Curran, Bollen, Kirby ve Paxton (2008),  $GFI \leq 1.00$  (Bentler, 1980),  $CFI \leq 1.00$  (Baumgartner ve Homburg, 1996) iyi uyum kriterleridir.

Tablo 3

*Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

DEĞİŞKEN	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	CFI	CR	AVE	$\alpha$
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	1,63	0,039	0,954	0,997	0,967	0,780	0,688	0,764
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	1,72	0,041	0,987	0,981	0,973	0,865	0,769	0,801
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	1,79	0,044	0,971	0,973	0,998	0,863	0,583	0,742

Örgütsel sessizlik ölçeği üç boyuttan meydana gelmektedir. Korunmacı sessizlik  $\chi^2/df=1,63$ ,  $GFI=0,997$ ,  $NFI=0,954$ ,  $CFI=0,967$ ,  $RMSEA=0,039$ ,  $p<0,001$ ,  $AVE=0,688$ ,  $CR=0,780$  ve  $\alpha=0,764$ ; korunmacı sessizlik  $\chi^2/df=1,72$ ;  $GFI=0,973$ ,  $NFI=0,969$ ,  $CFI=0,943$ ,  $RMSEA=0,041$  ve  $p<0,001$ ,  $AVE=0,769$ ;  $CR=0,865$  ve  $\alpha=0,885$  ve kabullenici sessizlik  $\chi^2/df=1,79$ ,  $GFI=0,973$ ,  $NFI=0,971$ ,  $CFI=0,998$ ,  $RMSEA=0,044$  ve  $p<0,001$ ,  $AVE=0,583$ ,  $CR=0,891$  ve  $\alpha=0,742$  ise, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin iyi uyum kriterleri olarak belirlenmiştir.

Modelin iyi uyum kriterleri uygun sınırdadır ve bu sebeple modifikasyon indekslerine bakılmamıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin açıklanan ortalama varyansı  $AVE \geq 0,50$  ve bileşik güvenilirliği  $CR \geq 0,70$  (Sholihin ve Ratmono, 2013) olmalıdır. Ölçeğe ait alt boyutlarının açıklanan varyansları 0,583 ile 0,769 arasında ve bileşik güvenilirliği 0,780 ile 0,865 arasındadır. Alt boyutlarının Cronbach Alfası ise, 0,742 ile 0,801 arasında olup Cronbach Alfası ise,  $\alpha > 0,70$ 'den büyüktür.

Tablo 4

*Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

DEĞİŞKEN	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	CFI	CR	AVE	$\alpha$
<b>Diğergamlık</b>	1,81	0,027	0,966	0,958	0,967	0,790	0,569	0,765
<b>Vicdanlılık</b>	1,69	0,032	0,978	0,968	0,977	0,705	0,670	0,883
<b>Nezaket</b>	1,75	0,043	0,949	0,957	0,963	0,748	0,587	0,741
<b>Centilmenlik</b>	1,77	0,038	0,981	0,948	0,965	0,731	0,643	0,871
<b>Sivil Erdem</b>	1,82	0,031	0,973	0,981	0,988	0,759	0,672	0,851

Örgütsel vatandaşlık ölçeği beş boyuttan meydana gelmektedir. Diğergamlık  $\chi^2/df=1,81$ ,  $GFI=0,958$ ,  $NFI=0,966$ ,  $CFI=0,967$ ,  $RMSEA=0,027$ ,  $p<0,001$ ,  $AVE=0,569$ ,  $CR=0,970$  ve  $\alpha=0,765$ ; vicdanlılık  $\chi^2/df=1,69$ ,  $GFI=0,968$ ,  $NFI=0,978$ ,  $CFI=0,977$ ,  $RMSEA=0,032$  ve  $p<0,001$ ,  $AVE=0,670$ ,  $CR=0,705$  ve  $\alpha=0,883$ ; nezaket  $\chi^2/df=1,75$ ,  $GFI=0,957$ ,  $NFI=0,949$ ,  $CFI=0,963$ ,  $RMSEA=0,043$ ,  $p<0,001$ ,  $AVE=0,587$ ,  $CR=0,748$  ve  $\alpha=0,741$ ; centilmenlik  $\chi^2/df=1,77$ ,  $GFI=0,958$ ,  $NFI=0,981$ ,  $CFI=0,948$ ,  $RMSEA=0,038$ ,  $p<0,001$ ,  $AVE=0,643$ ,  $CR=0,731$  ve  $\alpha=0,871$  ve sivil erdem  $\chi^2/df=1,82$ ,  $GFI=0,981$ ,  $NFI=0,973$ ,  $CFI=0,981$ ,  $RMSEA=0,031$ ,  $p<0,001$ ,  $AVE=0,672$ ,  $CR=0,959$  ve  $\alpha=0,851$  ise, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin iyi uyum kriterleri olarak belirlenmiştir.

Modelin iyi uyum kriterleri uygun sınırdadır ve bu sebeple modifikasyon indekslerine bakılmamıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin açıklanan ortalama varyansı  $AVE \geq 0,50$  ve bileşik güvenilirliği  $CR \geq 0,70$  (Sholihin ve Ratmono, 2013) olmalıdır. Ölçeğe ait alt boyutlarının açıklanan varyansları 0,569 ile 0,672 arasında ve bileşik güvenilirliği 0,705 ile 0,790 arasındadır. Alt boyutlarının Cronbach Alfası ise, 0,741 ile 0,883 arasında olup Cronbach Alfası ise,  $\alpha > 0,70$ 'den büyüktür.

## 2.5.2.4. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 5

## Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ös	Krnmcs	Krmcs	Kblncs	Öv	Dğmlk	Nzkt	Vcdnlk	Cntlmk	Svledm
Ös	1	-,770**	-,803**	-,748**	-,534**	-,537**	-,445**	-,401**	-,327**	-,362**
Krnmcs		1	-,363**	-,297**	-,243**	-,278**	-,286**	-,258**	-,106*	-,145**
Krmcs			1	-,554**	-,518**	-,467**	-,345**	-,383**	-,357**	-,367**
Kblncs				1	-,518**	-,467**	-,396**	-,383**	-,357**	-,365**
Öv					1	-,762**	-,750**	-,773*	-,771**	-,734**
Dğmlk						1	-,731**	-,701**	-,383**	-,364**
Nzkt							1	-,351**	-,387**	-,355**
Vcdnlk								1	-,469**	-,328**
Cntlmk									1	-,577**
Svledm										1

Ös: Örgütsel sessizlik

Krnmcs: Korunmacı sessizlik

Krmcs: Korunmacı sessizlik

Kblncs: Kabullenici sessizlik

Vcdnlk: Vicdanlılık

Öv: Örgütsel vatandaşlık

Dğmlk: Diğergamlık

Nzkt: Nezaket

Cntlmk: Centilmenlik

Svledm: Sivil erdem

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik negatif yönde ( $r=-,534$ ) ilişkilidir. Buna göre çalışanların kurumdaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olması iş yerinde meydana gelen olumsuz olaylara karşı sessiz kalmayacakları anlamına gelmektedir.

Diğergamlık ve korunmacı sessizlik negatif yönde ( $r=-,278$ ) ilişkilidir. Çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak gördükleri için diğer personele yardım etme konusunda çabalamaya devam edecekleri ve sorunları çözüme konusunda daha fazla istekli olabileceklerini ifade etmektedir.

Nezaket ve korunmacı sessizlik negatif yönde ( $r=-,286$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda meydana gelebilecek herhangi bir sorun ortaya çıkmadan önce diğer personeli uyarmaları konusunda ısrarcı olabilecekleri ve bildikleri bilgiyi saklamayacakları durumu ifade etmektedir.

Vicdanlılık ve korunmacı sessizlik negatif yönde ( $r=-,258$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda alınabilecek her türlü kararlar için görüş bildirme konusunda istekli olabilecekleri ve fazladan fikir üretme konusunda gönüllü olmak istedikleri durumu ifade etmektedir.

Centilmenlik ve korunmacı sessizlik negatif yönde ( $r=-,106$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda oluşabilecek her türlü tartışma ortamında uzlaşma sağlamak adına daha fazla çaba gösterecekleri sorunu ortadan konusunda daha fazla istekli olmak istedikleri durumu ifade etmektedir.

Sivil erdem ve korunmacı sessizlik negatif yönde ( $r=-,145$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda kendilerine karşı olumsuz yönde düşünce geliştirilmemesi için daha fazla gönüllü davranışlarda bulunması durumunu ifade etmektedir.

Diğergamlık ve korunmacı sessizlik negatif yönde ( $r=-,467$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda herhangi bir çıkar beklemeden adaleti sağlamak adına bütün personel eşit davranmaları ve ayrımcılık yapmaktan kaçındıkları durumu ifade etmektedir.

Nezaket ve korunmacı sessizlik negatif yönde ( $r=-,345$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda yaşanan olumsuz bir durum yandığı süreçte çatışmayı en aza indirmek için yardımcı olma konusunda istekli olabilecekleri ve herhangi bir tarafta yer almak istemedikleri durumu ifade etmektedir.

Vicdanlılık ve korunmacı sessizlik negatif yönde ( $r=-,383$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda kendi çıkarlarını düşünmeksizin iş yerinde görevlerini yerine getirme konusunda ısrarcı oldukları durumu ifade etmektedir.

Centilmenlik ve korunmacı sessizlik negatif yönde ( $r=-,357$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda huzursuzluk veya çatışma olduğu durumlarda bu sorunları çözme konusunda istekli oldukları durumu ifade etmektedir.

Sivil erdem ve korunmacı sessizlik negatif yönde ( $r=-,367$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda olumsuz yaratan olaylar karşısında ortamı daha ılımlı bir hale getirerek diğer personele destek verme durumlarını ifade etmektedir.

Son olarak, araştırmada diğergamlık ve kabullenici sessizlik negatif yönde ( $r=-,467$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda iş yükü daha fazla olan çalışanlara yardım etme konusunda daha fazla gönüllülük esasına dayanan davranışlarda bulunmalarını ifade etmektedir.

Nezaket ve kabullenici sessizlik negatif yönde ( $r=-,396$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda bir karar alınacağı zamanlarda diğer personelin farklı düşüncelerini ve isteklerini ifade etmesi durumunu ifade etmektedir.

Vicdanlılık ve kabullenici sessizlik negatif yönde ( $r=-,383$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda kendisinden beklenen davranışlardan daha fazlasını sergilemek istemesi ve daha fazla katkı sağlama isteğinin olduğu durumları ifade etmektedir.

Centilmenlik ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönde ( $r=-,357$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumda mevcut sorunları çözmek konusunda yakınmaması ve bu sorunları çözmek için diğer çalışanlara çözüm konusunda yardımcı olmaları durumunu ifade etmektedir.

Sivil erdem ve kabullenici sessizlik negatif yönde ( $r=-,365$ ) ilişkilidir. Çalışanların kurumun aktif çalışma hayatı hakkında daha çok sorumluluk alma isteğinde bulunmalarını ve daha çok kararlara katılmalarını ifade etmektedir.

#### 2.5.2.5. Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik ölçeği regresyon analizi

Çalışmada örgütsel sessizliğin yordanabilmesi amacıyla örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasında çoklu regresyon yapılmış vesonuçlar Tablo 6, 7, 8, 9 ve 10'dadır.

Tablo 6

*Diğergamlık Boyutu Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
<b>Sabit</b>	1,403	0,247	-	5,684	,000
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	0,0802	0,046	0,080	1,771	,077
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	-0,220	0,054	-0,210	-4,057	,000
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	-0,387	0,048	-0,410	-8,102	,000

Tablo 6’da örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık ölçeğinin diğergamlık boyutunu anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir ( $F=65,982$ ;  $p<,001$ ). Yordayıcı değişkenler, örgütsel sessizlik boyutundaki değişimin %35’ini ( $R=0,588$ ;  $R^2=0,35$ ) açıklamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan diğergamlık boyutunu ( $\beta=0,080$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan diğergamlık boyutunu ( $\beta=-,210$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamaktadır. Kabullenici sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan diğergamlık boyutunu ( $\beta=-,410$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamaktadır.

Tablo 6 incelendiğinde diğergamlığın korunmacı ve kabullenici sessizliği negatif yönde yordadığı görülmüştür. Buna göre çalışanların kurumda herhangi bir sorun olduğu durumlarda sorunu çözmek için gönüllü oldukları ve diğer personele yardım etme konusunda istekli oldukları ifade edilmektedir. Ancak bazen çalışanların kurumda kendilerine verilen görevden daha fazlasını yapmalarının tehdiye maruz bırakabileceği düşüncesinden dolayı korkmaları ve gereğinden daha fazla yapmasının herhangi bir değişikliğe sebep olamayacağı düşündükleri için sessiz kalabilirler.

Tablo 7

*Vicdanlılık Boyutu Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
<b>Sabit</b>	2,101	0,335	-	5,484	,000
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	-0,0605	-0,043	-0,124	-1,654	,000
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	0,223	0,048	0,274	3,287	,093
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	0,364	0,059	0,114	7,150	,048

Tablo 7’de örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık ölçeğinin vicdanlılık boyutunu anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir ( $F=25,797$ ;  $p<,001$ ). Yordayıcı değişkenler, örgütsel sessizlik boyutundaki değişimin %17’sini ( $R=0,41$ ;  $R^2=0,17$ ) açıklamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan vicdanlılık boyutunu ( $\beta=-0,124$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan vicdanlılık boyutunu ( $\beta=,274$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamamaktadır. Kabullenici sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan vicdanlılık boyutunu ( $\beta=,114$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamamaktadır.

Tablo 7 incelendiğinde vicdanlılığın korunmacı sessizliği negatif yönde yordadığı görülmüştür. Buna göre çalışanların kurumda kendilerine verilen görevleri şartları her ne olursa olsun yerine getirme konusunda istekli oldukları ifade edilmektedir. Ancak bazen çalışanların kurumda kendilerine verilen görevden daha fazlasını yapmalarının gereksiz olduğunu düşünmeleri ve daha fazlasını yapmanın herhangi bir değişikliğe neden olmayacağını düşünmelerinin sonucunda sessiz kalabileceklerdir.

Tablo 8

*Nezaket Boyutu Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	B	SH	$\beta$	T	Sig.
<b>Sabit</b>	2,481	0,331	-	7,491	,000
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	-0,040	-0,062	-0,034	-0,654	,000
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	-0,209	-0,073	-0,172	-2,863	,000
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	-0,364	-0,064	-0,241	-4,109	,000

Tablo 8’de örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık ölçeğinin nezaket boyutunu anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir ( $F=23,729$ ;  $p<,001$ ). Yordayıcı değişkenler, örgütsel sessizlik boyutundaki değişimin %16’sını ( $R=0,40$ ;  $R^2=0,16$ ) açıklamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan nezaket boyutunu ( $\beta=-0,034$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan nezaket boyutunu ( $\beta=-,172$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamaktadır. Kabullenici sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan nezaket boyutunu ( $\beta=-,241$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamaktadır.

Tablo 8 incelendiğinde nezaketliliğin korunmacı, korunmacı ve kabullenici sessizliği negatif yönde yordadığı görülmüştür. Buna göre çalışanların kurumda meydana gelen sorunları çözme fikirlerini hayata geçirme ve iş yerinin menfaatini koruma konusunda daha fazla gönüllü olmayı istemektedirler.

Tablo 9

*Centilmenlik Boyutu Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	B	SH	$\beta$	T	Sig.
<b>Sabit</b>	2,132	0,353	-	6,041	,000
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	-0,066	-0,066	-0,052	-1,006	,000
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	0,340	0,078	0,273	4,378	,315
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	0,256	0,056	0,215	3,742	,238

Tablo 9’da örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık ölçeğinin centilmenlik boyutunu anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir ( $F=17,823$ ;  $p<,001$ ). Yordayıcı değişkenler, örgütsel sessizlik boyutundaki değişimin %13’ünü ( $R=0,35$ ;  $R^2=0,13$ ) açıklamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan centilmenlik boyutunu ( $\beta=-0,052$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan centilmenlik boyutunu ( $\beta=,273$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamamaktadır. Kabullenici sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan centilmenlik boyutunu ( $\beta=,215$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamamaktadır.

Tablo 9 incelendiğinde centilmenliğin korunmacı sessizliği negatif yönde yordadığı görülmüştür. Buna göre çalışanların riskli ve tehlikeli durumlarda sorumluluk alarak sessiz kalmayacakları ifade edilmektedir. Ancak bazen çalışanların kendi menfaatlerini korumak ve iş yerinde meydana gelen olumsuz durumları değiştirmek için çaba gösterme konusunda çekimser kalacaklardır.

Tablo 10

*Sivil Erdem Boyutu Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	B	SH	$\beta$	T	Sig.
<b>Sabit</b>	2,194	0,299	-	7,350	,000
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	0,015	0,058	0,013	0,264	,175
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	-0,264	-0,074	-0,249	-4,010	,000
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	0,256	0,036	0,251	4,344	,238



Tablo 10'da örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık ölçeğinin sivil erdem boyutunu anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir ( $F=26,493$ ;  $p<,001$ ). Yordayıcı değişkenler, örgütsel sessizlik boyutundaki değişimin %32'sini ( $R=0,18$ ;  $R^2=0,32$ ) açıklamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan sivil erdem boyutunu ( $\beta=0,013$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan sivil erdem boyutunu ( $\beta=-,249$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamaktadır. Kabullenici sessizlik boyutu örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan sivil erdem boyutunu ( $\beta=,251$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde yordamamaktadır.

Tablo 10 incelendiğinde sivil erdem korunmacı sessizliği negatif yönde yordadığı görülmüştür. Buna göre çalışanların kurumdaki mevcut durumdan rahatsız oldukları zamanlarda sessiz kalmayacaklarını ifade edilmektedir. Ancak çalışanların bazen fikirlerini ve düşüncelerini açıklamaktan çekindikleri ve bilinçli olarak sessiz kaldıkları görülmektedir.

#### Hipotez Sonuçları:

H1: Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Kabul)

H1a: Diğergamlık ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Red)

H1b: Vicdanlılık ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Kabul)

H1c: Nezaket ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Kabul)

H1d: Centilmenlik ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Kabul)

H1e: Sivil erdem ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Red)

H1f: Diğergamlık ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Red)

H1g: Vicdanlılık ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Kabul)

H1h: Nezaket ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Kabul)

H1i: Centilmenlik ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Kabul)

H1j: Diğergamlık ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Red)

H1k: Vicdanlılık ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Red)

H1l: Nezaket ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Red)

H1m: Centilmenlik ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Kabul)

H1n: Sivil erdem ve kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. (Red)

Araştırmanın sonucunda sınanan hipotezlerden H1, H1c, H1b, H1g, H1d, H1i, H1h, H1m ve H1l hipotezleri kabul edilmiş; H1a, H1e, H1f, H1j, H1k, H1l ve H1n hipotezleri ise, reddedilmiştir.

## 5. Sonuç ve tartışma

Çalışanların kurumda görevlerini yerine getirdikleri süreç boyunca işlerini gönüllülük esasına dayandırarak yapmaları, yardımlaşmak için istekli olmaları, sorunları önceden çözmek için gerekli adımları atmaları, verimliliği ve etkinliği artırma konusunda katkıda bulunma noktasında istekli olmaları gibi davranışların neticesinde meydana gelen örgütsel vatandaşlık konusu bu çalışmada ele alınmıştır. Çalışanların vatandaşlık davranışlarının azalmasının sessizlik davranışını hangi ölçüde etkilediği de araştırılmak istenmiştir. Bu duruma ilaveten iki değişken arasında bulunan ilişkinin araştırılması da ilgili literatüre katkıda bulunabilecektir.

Çalışmadaki bulgulara bakıldığında, korunmacı sessizlik ile vicdanlılık, centilmenlik ve nezaket arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak boyutun, diğergamlık ve sivil erdem ile negatif ilişkisi olduğu tespit edilememiştir. Çalışanlar kurumda bir sorun yaratmamak, verimliliği ve etkinliği düşürmemek için sorunları görmezden gelmekten kaçınılabirler. Bu nedenle kuruma karşı yoğun vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik davranışı göstermesi gerekmediğini düşünen çalışanların ahlaki ve erdem dışı davranışlardan bulunmaktan kaçındıkları da söylenebilir.

Korunmacı sessizlik ile vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak boyutun, diğergamlık ile negatif bir ilişkisi olduğu tespit edilememiştir. Çalışanlar kurumda fedakârlık yapabilmek, iş yerini korumak ve diğer çalışanlarla işbirliğinde bulunabilmek için gerginlik yaratabilecek olumsuz duygulardan kaçınabilirler. Bu nedenle kuruma karşı yoğun vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışı göstermesi gerektiğini düşünen çalışanların yüksek görev bilinci gösterme ve görevlerini tamamlamaktan kaçınabilirler.

Kabullenici sessizlik ile diğergamlık, vicdanlılık, sivil erdem ve nezaket arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak boyutun, centilmenlik ile negatif bir ilişkisi olduğu tespit edilememiştir. Çalışanların kurumda diğer çalışanlara yardım edebilmesi ve herhangi bir sorun ortaya çıktığında arka planda kalmaması için şikâyetle bulunma gibi olumsuz duygulardan kaçınabilirler. Bu nedenle kuruma karşı yoğun diğergamlık, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem davranışı göstermesi gerektiğini düşünen çalışanların iş yerini ileri seviyeye taşıyacak bilgiyi söylemekten ve sorunları ifade etmekten kaçındıkları söylenebilir.

Çalışmadaki bu bulgular, korunmacı sessizlik ve diğergamlık arasında negatif ilişki olmadığı sonucu ortaya koyulmuştur. Ürek vd., (2015) ve GÜDÜ (2019)'un yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermemektedir. Korunmacı sessizlik ve vicdanlılık arasında negatif ilişki olduğu sonucu ortaya koyulmuştur. Fatıma vd., (2014)'ün yaptığı çalışma ile benzerlik göstermektedir. Korunmacı sessizlik ve nezaket arasında negatif ilişki olduğu sonucu ortaya koyulmuştur. Acaray vd., (2015)'in yaptığı çalışma ile benzerlik göstermemektedir. Korunmacı sessizlik ve centilmenlik arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucu ortaya koyulmuştur. Ürek vd., (2015)'in yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermektedir. Korunmacı sessizlik ve sivil erdem arasında negatif ilişki olmadığı sonucu ortaya koyulmuştur. Erok (2018)'in yaptığı çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Yine çalışmadaki bulgulara bakıldığında, korunmacı sessizlik ve diğergamlık arasında negatif ilişki olmadığı sonucu ortaya koyulmuştur. Turgut ve Akbolat (2017)'nin yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermemektedir. Korunmacı sessizlik ve vicdanlılık arasında negatif ilişki olmadığı sonucu ortaya koyulmuştur. Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014)'ün yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermektedir. Korunmacı sessizlik ve nezaket arasında negatif ilişki olduğu sonucu ortaya koyulmuştur. Turgut ve Akbolat (2017)'nin yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermektedir. Korunmacı sessizlik ve centilmenlik arasında negatif ilişki olduğu sonucu ortaya koyulmuştur. Ürek vd., (2015)'in yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermemektedir. Korunmacı sessizlik ve sivil erdem arasında negatif ilişki olduğu sonucu ortaya koyulmuştur. Şehitoğlu ve Zehir (2010)'un ve GÜDÜ (2019)'un yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Son olarak çalışmadaki bulgulara bakıldığında, kabullenici sessizlik ve diğergamlık arasında negatif olduğu sonucu ortaya koyulmuştur. Alioğulları (2012)'nin yaptığı çalışma ile benzerlik göstermektedir. Kabullenici sessizlik ve vicdanlılık arasında negatif olmadığı sonucu ortaya koyulmuştur. Ürek vd., (2015)'in yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermemektedir. Kabullenici sessizlik ve nezaket arasında negatif olmadığı sonucu ortaya koyulmuştur. Ürek vd., (2015)'in yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermemektedir. Kabullenici sessizlik ve centilmenlik arasında negatif ilişki olduğu sonucu ortaya koyulmuştur. Turgut ve Akbolat (2017)'nin ve GÜDÜ (2019)'un yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermemektedir. Kabullenici sessizlik ve sivil erdem arasında negatif olmadığı sonucu ortaya koyulmuştur. Turgut ve Akbolat (2017)'nin yaptıkları çalışma ile benzerlik göstermemektedir.

Bu araştırma ile ilgili olarak öneriler şunlar olacaktır:

Kurumda personelin duygu ve düşüncelerini iyi bir şekilde ifade edebilmeleri için yönetim kademesinin çalışanların istek, öneri ve beklentilerini dikkate almaları gerektiği önerilebilir. Kurumda örgütsel sessizliği ortadan kaldırabilmek ve yöneticilerin çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını öğrenebilmeleri için konuyla ilgili toplantılar düzenlenebilir. Çalışanların sessiz kalmamaları ve fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri için ılımlı bir örgüt iklimi yaratılabilir. Çalışanlar arasında iletişimin aksamadan devam edebilmesi ve sessiz kalmamaları adına örgütle olan ilişkileri geliştirilebilir. Örgütsel sessizliğin kurumda olağan bir durum haline gelmemesi için yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı hoşgörü, saygı ve nezaket ortamı yaratılabilir. Çalışanların örgütsel vatandaşlıklarını devam ettirebilmeleri ve iş yerinde meydana gelen sorunların çözümünde gönüllü olarak katılabilmeleri için konferanslar, söyleşiler vb. düzenlenebilir. Kurumların sürekli bir şekilde

gelişen ve değişen dünyada yer edinebilmeleri için farklı görüş ve düşünceleri olan çalışanları ötekileştirmemeleri önerilebilir. Bu çalışma farklı kurumlarda çalışan ve yöneticilerle yapılabilir. Kurumda örgütsel vatandaşlığın artmasının örgütsel sessizlik üzerinde yarattığı etkinin incelenmesi için nitel çalışmaların da yapılması önerilebilir. Ayrıca bu çalışma cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve unvan durumları da çalışmaya dâhil edilerek yapılabilir.

### Yazar beyanı

#### Araştırma ve yayın etiği beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

#### Etik Kurul onayı

Araştırma, İnönü Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 15.06.2023 tarihli ve 05 sayılı oturumu, 14 sayılı kararıyla etik uygunluk izni alınarak yapılmıştır.

#### Yazar katkıları

Çalışma tek yazarlıdır.

#### Çıkar çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

#### Destek beyanı

Bu çalışma için herhangi bir destek alınmamıştır.

### Kaynakça

- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (32), 139-157. Doi:<https://doi.org/10.17153/oguiibf.441045>.
- Akner, Ö. (2020). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık sigorta sektörü çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Al-Alwani, E. A. A ve Tüfekci, N. (2022). A study on organizational silence behaviors of employees in Hospitals in Ambar, Iraq. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 12(3), 283-300. Doi:<https://doi.org/10.1111/plar.12278>.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: the role of organizational citizenship behavior. *Journal of Educationfor Business*, 76(5), 282-288. Doi:<https://doi.org/10.1080/08832320109599650>.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Amirkhani, A. H. ve Babaei, F. F. A. (2019). The impact of organizational silence on organizational citizenship behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(85), 109-124. Doi:<https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.8222>.
- Ateş, C. (2019). *Diyarbakır ili konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik konusundaki tutumlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İskenderun Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Balyer, A. ve Çetindere, E. D. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(2), 99-116.
- Bartlett, J. E., Kortlik, J. W. ve Higgins, C. C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Basım, H. ve Şeşen, H. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, (61), 83-101.

- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baumgartner, H. ve Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (7), 248-266.
- Beğenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: causal modeling. *Annual Review of Psychology*, (31), 419-456.
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bıyıklı, Ö. F. (2021). *Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki: İstanbul ili değerli metal sektörü kuruluşlarına yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. Doi:<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>.
- Bukhari, Z. U. (2008). Key antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 106-115.
- Bulunuz, A. (2019). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: bir alan araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Chang, E., Cohen, J., Koethe, B., Smith, K. ve Bir, A. (2017). Measuring job satisfaction among health care staff in The United States: a confirmatory factor analysis of the satisfaction of employees in healthcare (SEHC) survey. *International Journal for Quality in Health Care*, 29(2), 262-268. Doi:<https://doi.org/10.1093/intqhc/mzx012>.
- Chen, F., Curran, P. J., Bollen, K. A., Kirby, J. ve Paxton, P. (2008). An empiricale valuation of the use of fixed cut off points in RMSEA test statistic in structural equation models. *Sociol Methods Res*, 36(4), 462-494. Doi:<https://doi.org/10.1177/0049124108314720>.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?(1.baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır Yıldız, N. ve Güneş, Ö. Ş. (2017). Örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine etkisi: eczane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Çınar, O., Karcioğlu, 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. Doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.499>.
- Çiçeklioğlu, H. (2018). Mobbing ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması. *International Social Sciences Studies Journal*, 4(23), 4468-4477. Doi:<https://doi.org/10.26449/sss.843>.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- DiPaola, M. F., Tarter, C. J. ve Hoy, W. K. (2007). Measuring organizational citizenship in schools: the OCB scale. K. W. Hoy ve M. F. DiPaola (Ed.), *Essential ideas for the reform of American schools* (227-250) içinde. North Carolina: Information Age Publishing.
- DSİ. (2023, 15 Haziran). Erişim adresi: <https://bolge24.dsi.gov.tr/Sayfa/Detay/968>.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik(1.baskı)*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-103.
- Dündar, H. (2012). Öğretmenlerin sahip olduğu değerler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 215-234.

- El Abdou, R., Hassan, H. A. ve Badran, F. M. (2023). Organizational silence as perceived by Staff Nurses and its relation to their self-efficacy. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 656-669.
- Erdem, A. T. (2021). Örgütsel etik iklim algısının çalışan sesliliği davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisi: vakıf üniversitelerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 57-70.
- 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.
- Erok, M. (2018). *Örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Karaman İli Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- 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. Doi:https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.296.
- Feather, N. T. ve Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 81-94. Doi:https://doi.org/10.1348/096317904322915928.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1997). Experiencing work: values, attitudes, and moods. *Human Relations*, 50(4), 393-416. Doi:https://doi.org/10.1177/00187267970500040.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Güdü, S. (2019). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Güllü, S. ve Şahin, S. (2018). Bir spor kurumunda örgütsel çekicilik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının incelenmesi. *Turkish Studies*, 13(26), 637-654. Doi:https://doi.org/10.7827.
- Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Pendik İlçesi Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Güneş, A. ve Küçükşüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim*, 34(2), 313-330. Doi:https://doi.org/10.33308/26674874.2020342190.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-felsefe-yöntem-analiz (5.baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Harbalioğlu, M. (2014). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 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.
- Huang, X., Van De Vliert, E. ve Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion with holding cross nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482. Doi:https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x .
- İplik F. N. (2009). Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 185-196.
- Kanbur, E., Özyer, K. ve Akyüz, M. (2017). Normatif örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(52), 300-316. Doi:https://doi.org/10.16992/ASOS.12639.
- Kang, J. ve Jang, J. (2019). Fostering service-oriented organizational citizenship behavior through reducing role stressors: An examination of the role of social capital. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3567-3582. Doi:https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-1018.

- Karaaslan, A., Ergun Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, XI(II)*, 135-160.
- Karaca, E. ve Özmen, A. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1)*, 7-30. Doi:<https://doi.org/10.21180/kuiibf.2018136756>.
- Karacaoğlu, K. ve A. Cingöz (2008). Örgütsel sessizlik. Özdevecioğlu, M. ve H. Karadal (Ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular*, (155-167), Ankara.
- Karagöz, Ş. ve Uzunbacak, H. H. (2020). İşte var olamamanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi: turizm sektöründe bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(3)*, 1941-1957. Doi:<https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.459>.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1)*, 35-48.
- Kaufmann, J. D., Stamper, C. L. ve Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens. *Journal of Managerial Issues, 13(4)*, 436-449.
- Khan, N. U., Kaleem, M. ve Ullah, H. (2016). Relationship between organizational silence and citizenship behavior-mediating role of commitments: evidence from Khyber Pakhtunkhwa Universities. *Pakistan Journal of Applied Economics, (Special Issue)*, 281-297.
- Khosravizadeh, O., Ahadinezhad, B., Shahsavari, S., Ghiasvand, M. ve Mehri, M. (2022). Role of Organizational Silence in the Professional Performance of Frontline Staff in the Hospital Structure: A Path Analysis. *J Health Rep Technol., 8(2)*, 1-8. Doi:<https://doi.org/10.5812/ijhls.121301>.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1)*, 328-346.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (4.baskı)*. New York: The Guilford Press.
- Korkmaz, O. ve Aydemir, S. (2015). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13(2)*, 140-165. Doi:<https://doi.org/10.11611/JMER578>.
- Korkmaz, V. ve Keleş, Y. (2021). Algılanan örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(1)*, 520-523. Doi:<https://doi.org/0.20491/isarder.2021.1149>.
- Kuruşçu, M. ve Aydoğan, S. (2018). Liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir özel eğitim kurumunda uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi, 17(2)*, 167-205. Doi:<https://doi.org/10.17134/khosbd.477272>.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar University Journal of Social Sciences, 18(2)*, 93-114. Doi:<https://doi.org/10.18026/cbayarsos.539307>.
- Mcgowan, R. A. (2003). Organizational discourses: sounds of silence. silence and voice in organizational life stream, 3. *International Critical Management Studies Conference*, 1-6, UK.
- Meliani, H. (2022). A study on the organizational silence, organizational stress, efficiency and psychological safety levels of finance sector employees. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, 4(12)*, 790-816.
- Mıhçı, Y. (2021). *Psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerine etkisinin incelenmesi muhasebe meslek mensupları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25(4)*, 706-725.
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics, 38(11)*, 1811-1835. Doi:<https://doi.org/10.1016/j.pragma.2006.01.005>.
- Niehoff, B. P. (2000). A motive-based view of organizational citizenship behaviors: applying an old lens to a new class of organizational behaviors. *Paper Presented at the Midway Academy of Management Behavior Conference*, 1-16, Chicago.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books: Lexington.

- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. *Research in Organizational Behaviour*, (12), 43-72.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 117-135.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71- 80.
- Park, C. ve Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle blowing on IT projects: an integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918. Doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00255.x>.
- Perlow, L. A. ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, (22), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine J. B. ve Bachrach D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S. ve Ceep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*, (54), 307-331.
- Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 299-318.
- Potuk, A. (2017). *Mobbing davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Qi, F. S ve Ramayah, T. (2022). Defensive silence, defensive voice, knowledge hiding, and counterproductive work behavior through the lens of stimulus-organism-response. *Front. Psychol.*, (13), 1-8. Doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.822008>.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji* (1.baskı). Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Saxena, S., Tomar, K. ve Tomar, S. (2019). Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*, 1424-1435.
- Saygılı, M., Eriğüç, G. ve Özer, Ö. (2016). Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve çalışan performansı düzeylerinin belirlenmesi. *International Journal of Social Science*, (49), 485-500. Doi:<https://doi.org/10.9761/JASSS3625>.
- Sholihin, M. ve Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS3.0.(1.baskı)*. ANDI: Yogyakarta.
- Smith, C. A. ve Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, (68), 653-663.
- Sridhar, A. ve Thiruvankadam, T. (2014). Impact of employee engagement on organization citizenship behaviour. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 6(2), 147-155.
- Şanal, M. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeler açısından önemi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 529-538.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6.baskı)*. Allynand Bacon: Boston.

- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, (61), 37-68.
- Tenteriz, Y. ve Tozkoparan, G. (2022). Algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 13(1), 89-107. Doi: <https://doi.org/10.20409/berj.2022.363>.
- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine bir inceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Turgut, M. (2015). *Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122-141.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 5(27), 441-458. Doi:<https://doi.org/10.1108/01425450510611997>.
- Van Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, E. M. ve Cummings, L. L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-worksetting. *Journal of Organizational Behavior*, (21), 3-23.
- Wang, D. S. ve Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624. Doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>.
- Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L. ve Howell, J. P. (2010). Five dimensions of organizational citizenship behavior: comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, (30), 115-147.
- Yıldız, E. (2013). Enigma of silence in organizations: what happens to whom and why?. *Beykent University Journal of Social Sciences- BUJSS*, 6(2), 30-44.
- Yıldız, N. ve Akgemci, T. (2011). Örgütsel vatandaşlık (Ed. Aykut Bedük). *Örgüt psikolojisi yeni yaklaşımlar güncel konular* (ss. 71-96), Atlas Akademi: Konya.
- Yılmaz, H. (2019). Kindarlık ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması ve kindarlığın demografik faktörlerle ilişkisi. *EUluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 50-66. Doi:<https://doi.org/10.19160/ijer.533654>.
- Yılmaz, M. ve Bayır, Ö. (2018). Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonun işten ayrılma niyetine ve iş tatminine etkileri üzerine bir araştırma. *Social Sciences Studies Journal (SSS Journal)*, 4(20), 2502-2523. Doi: <https://doi.org/10.26449/sss.635>.
- Yiğit, B. (2019). *Kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü: sağlık sektöründe bir çalışma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yolcu, M. A. (2021). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizlik ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H. O. ve Sözen, C. (2016). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğin önlenmesindeki rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 1-26.